

სტრასბურგი, 2025 წლის 5 დეკემბერი

CEPEJ(2025)13

მართლმსაჯულების ეფექტიანობის ევროპული კომისია (CEPEJ)

საქმეთა წონების განსაზღვრის ინსტრუმენტი სასამართლოებისთვის

დოკუმენტი მიღებულია CEPEJ-ის 45-ე პლენარულ სხდომაზე¹
(სტრასბურგი, 2025 წლის 4 და 5 დეკემბერი)

¹ © CEPEJ, ევროპის საბჭო, 2023 წელი. ყველა უფლება დაცულია. აკრძალულია დოკუმენტის რეპროდუცირება, თარგმნა, გავრცელება, გაყიდვა ან სხვაგვარი გამოყენება წინასწარი წერილობითი ნებართვის გარეშე. ნებართვის მისაღებად ან დამატებითი კითხვების შემთხვევაში, გთხოვთ, დაუკავშირდეთ CEPEJ-ს, ევროპის საბჭო, ელექტრონულ მისამართზე: CEPEJ@coe.int.

სარჩევი

რეზიუმე.....	3
I. შესავალი	5
A. კონტექსტი.....	5
B. მიზანი და ბენეფიციარები	5
II. კონცეფცია.....	7
A. ტერმინოლოგია	7
B. წინაპირობები	8
III. მიზნები	10
IV. შემუშავების პროცესი.....	13
ნაბიჯი 1: სასამართლო სისტემის საჭიროებების იდენტიფიცირება	13
ნაბიჯი 2: ორგანიზაციული ჩარჩოს ჩამოყალიბება	14
ნაბიჯი 3: არსებული და საჭირო რესურსების შეფასება	15
ნაბიჯი 4: სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა.....	16
ნაბიჯი 5: მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიის შერჩევა.....	17
ნაბიჯი 6: შესაგროვებელი მონაცემების იდენტიფიცირება	25
ნაბიჯი 7: საქმის ტიპების განსაზღვრა საქმეთა წონების მისანიჭებლად	31
ნაბიჯი 8: მონაცემთა შეგროვება განსაზღვრული პარამეტრების საფუძველზე	32
ნაბიჯი 9: საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავება.....	35
ნაბიჯი 10: საქმეთა წონების შემუშავებული ფორმულის პრაქტიკაში გამოცდა	38
V. განხორციელება	39
VI. გადახედვა და განახლება	49
VII. სახელმძღვანელო პრინციპები	51
ბიბლიოგრაფია	56

რეზიუმე

წინამდებარე რესურსი, რომელიც მომზადებულია მართლმსაჯულების ეფექტიანობის ევროპული კომისიის (CEPEJ) მიერ, წარმოადგენს ჩარჩოს ევროპის მასშტაბით სასამართლო სისტემებში საქმეთა წონების განსაზღვრის მიზნების იდენტიფიცირების, შემუშავების, დანერგვის, გადახედვისა და განახლებისათვის.

აღნიშნული ინსტრუმენტის მიზანია, ხელი შეუწყოს სასამართლო ხელისუფლებას სასამართლოების ყოველდღიური მუშაობის უფრო ეფექტიან მართვაში და, ამგვარად, გააუმჯობესოს საქმეთა გადაწყვეტა გონივრულ ვადაში, ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენციის მე-6 მუხლის შესაბამისად.

ინსტრუმენტი მიმოიხილავს სასამართლო სისტემებში საქმეთა წონების განსაზღვრის კონცეფციას, ხაზს უსვამს სასამართლო საქმეების მზარდ სირთულესა და რესურსების ეფექტიანი მართვის საჭიროებას. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემების მიზანია ადამიანური და ფინანსური რესურსების განაწილების ოპტიმიზაცია, საქმეთა თანაბარი განაწილების უზრუნველყოფა, სასამართლოების რუკის გადახედვის მხარდაჭერა და სასამართლო მენეჯმენტისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესება. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემების ეფექტიანობისა და ძირითად დაინტერესებულ მხარეთა მხრიდან მისი აღიარების უზრუნველსაყოფად, მიზანშეწონილია ფოკუსირება ერთ მთავარ მიზანზე, რომელიც წინასწარ უნდა განისაზღვროს.

დოკუმენტი მოიცავს ათ დეტალურ სახელმძღვანელო პრინციპს საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემების შემუშავების პროცესში სასამართლო ინსტიტუტების დასახმარებლად. ესენია: მიზნების მკაფიო განსაზღვრა, ძირითადი დაინტერესებული მხარეების (მოსამართლეები, სასამართლოს აპარატი, ხელისუფლება) ჩართულობა, ადეკვატური რესურსების გამოყოფა, მონაცემთა შეგროვების შესაბამისი მეთოდოლოგიის შერჩევა, საკომუნიკაციო სტრატეგიის მომზადება და დანერგვის, მონიტორინგისა და პერიოდული გადახედვის დაგეგმვა.

საქმეთა წონების განსაზღვრის კონცეფცია განმარტებულია, როგორც შეფასების სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს საქმეთა ტიპების სირთულის ხარისხს მათი განხილვისთვის საჭირო სასამართლო დროის საფუძველზე. დოკუმენტი განმარტავს განსხვავებას „[საქმეებით განპირობებულ] დატვირთულობას“ (caseload) და „სამუშაო დატვირთულობას“ (workload) შორის და ხაზს უსვამს მოსამართლეთა ჩართულობისა და სანდო მონაცემთა შეგროვების მნიშვნელობას პროცესის გამჭვირვალობისა და მომხმარებელთა მხრიდან შედეგების აღიარების უზრუნველსაყოფად.

საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავების პროცესი მოიცავს სასამართლო სისტემის საჭიროებების იდენტიფიცირებას, ორგანიზაციული ჩარჩოს ჩამოყალიბებას (ინსტიტუციურ და ტექნიკურ დონეზე), რესურსების შეფასებას, სამუშაოს

მოცულობის განსაზღვრას, მონაცემთა შეგროვების მეთოდების შერჩევას, მონაცემთა შეგროვებას, საქმეთა წონების განსაზღვრის ფორმულის შემუშავებას, ასევე სისტემის ტესტირებასა და პილოტირებას მის სრულ დანერგვამდე. დოკუმენტში ხაზგასმულია მონაცემთა შეგროვების რამდენიმე მეთოდოლოგია. გაანალიზებულია თითოეული მეთოდის ძლიერი და სუსტი მხარეები და, მონაცემთა სიზუსტისა და სანდოობის ასამაღლებლად, რეკომენდებულია მონაცემთა შეგროვების მეთოდების კომბინირება. წარმოდგენილია საქმეთა წონების გამოსათვლელი ფორმულა, რომელიც ეფუძნება სასამართლო დროსა და საქმის სირთულეს.

დანერგვის ფაზისთვის შემოთავაზებულია სტრუქტურირებული საგზაო რუკა, რომელიც მოიცავს სამოქმედო გეგმებისა და სახელმძღვანელოების მომზადებას, ტრენინგებს, ცნობიერების ამაღლებასა და შედეგების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას. თანაბრად მნიშვნელოვანია მონიტორინგი და პერიოდული გადასინჯვა. ისინი ხელს უწყობენ საქმეთა წონების სიზუსტისა და რელევანტურობის შენარჩუნებას, განსაკუთრებით, საკანონმდებლო და პროცედურული ცვლილებების გათვალისწინებით. მდგრადობის უზრუნველსაყოფად, დოკუმენტი რეკომენდაციას უწევს როგორც პერიოდულ, ისე არაგეგმურ (ad hoc) გადასინჯვას, რომელსაც ზედამხედველობას გაუწევენ შესაბამისი სასამართლო ორგანოები. დოკუმენტი, ასევე, მოიცავს მაგალითებს იმისა, თუ როგორ შეიძლება საქმეთა წონების განსაზღვრის შედეგების პრაქტიკაში გამოყენება საშტატო საჭიროებების მონიტორინგისთვის.

დასკვნის სახით, საქმეთა წონების განსაზღვრის ინსტრუმენტი გვთავაზობს სისტემურ, მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ მიდგომას სასამართლო ეფექტიანობის ასამაღლებლად, რაც მიიღწევა საქმეთა განსხვავებული სირთულის აღიარებითა და რესურსების შესაბამისი განაწილებით. იგი ხელს უწყობს გამჭვირვალობას, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობას და მუდმივ განვითარებას სასამართლო სისტემის ცვალებად საჭიროებებთან ადაპტაციისთვის.

ქვემოთ მოცემულ გრაფიკზე ნაჩვენებია სასამართლოებში საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის დანერგვისა და შენარჩუნების პროცესის ძირითადი ფაზები:

[The following text is extracted from the graph]

1. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის მიზნის იდენტიფიცირება;
2. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავება;
3. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის დანერგვა და მონიტორინგი;
4. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის პერიოდული გადახედვა.

I. შესავალი

A. კონტექსტი

სასამართლო ხელისუფლების ძირითადი როლია საქმეთა განხილვა და მართლმსაჯულების დამოუკიდებლად, მიუკერძოებლად და გონივრულ ვადაში განხორციელება. ეს როლი უცვლელი დარჩა, თუმცა, სასამართლო სისტემის სამუშაო გარემომ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. ეს ცვლილებები განპირობებულია სხვადასხვა ფაქტორით, მათ შორის, ისეთი სამართლებრივი დავების რაოდენობის ზრდით, რომლებიც მრავალ ასპექტსა და მხარეს მოიცავს; აგრეთვე, ეკონომიკების, ბაზრებისა და საზოგადოებების მზარდი ურთიერთდაკავშირებულობით. შედეგად, იზრდება **კომპლექსური საქმეების რაოდენობა, რომლებიც მეტ დროს საჭიროებს**, თუმცა, უცვლელი რჩება სასამართლო ხელისუფლებისთვის საქმეთა განსახილველად ხელმისაწვდომი დრო.

არაერთმა წევრმა სახელმწიფომ განახორციელა სასამართლო რეფორმები ცვალებად სასამართლო გარემოსთან ადაპტაციის მიზნით, რათა შეენარჩუნებინა ან გაეუმჯობესებინა მართლმსაჯულების ეფექტიანობა და ხარისხი. ამ ძალისხმევამ განაპირობა პროგრესი რამდენიმე სფეროში, მათ შორის სამართლებრივ ჩარჩოებში, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებისა (ICT) და ხელოვნური ინტელექტის (AI) დანერგვაში, ასევე დავების ალტერნატიული გადაწყვეტის (ADR) მექანიზმების გამოყენებაში. აღნიშნული ზომების დანერგვას ხშირად თან ახლავს სასამართლო სისტემებისთვის დამატებითი ფინანსური, მატერიალური და ადამიანური რესურსების გამოყოფა. თუმცა, ადამიანური და ფინანსური რესურსების გაზრდა ყოველთვის არ გვთავაზობს მდგრად გამოსავალს. შედეგად, მართლმსაჯულების ეფექტიანობის ამაღლების კიდევ ერთ საპასუხო ზომად ჩამოყალიბდა **საქმეთა წონების განსაზღვრის მეთოდოლოგიის დანერგვა**.

B. მიზანი და ბენეფიციარები

მართლმსაჯულების ეფექტიანობის ევროპული კომისია (CEPEJ) მიიჩნევს, რომ საქმეთა წონების განსაზღვრის ქმედითი სისტემა სასამართლო ხელისუფლებას დაეხმარება რესურსებისა და სამუშაო დატვირთულობის უფრო ეფექტიან მართვაში, რათა საქმეები გადაწყდეს „გონივრულ ვადაში“, როგორც ამას მოითხოვს ადამიანის უფლებათა ევროპული კონვენციის (ECHR) მე-6 მუხლი. არაერთ საქმეზე ადამიანის უფლებათა ევროპულმა სასამართლომ დაადგინა მე-6 მუხლის დარღვევა სასამართლო წარმოების გადამეტებული ხანგრძლივობის გამო. **წარმოების ხანგრძლივობა**, საქმეთა სირთულის გარდა, დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე. ასეთ ფაქტორებს შორისაა მხარეებისა და ხელისუფლების ქმედებები, ისევე როგორც სასამართლო პროცესის სხვადასხვა მონაწილის, მაგალითად, ექსპერტების,

მოწმეებისა და თარჯიმნების ხელმისაწვდომობა. შესაბამისად, საქმის ხანგრძლივობა ყოველთვის პირდაპირ კავშირში არ არის იმ დროსთან, რომელსაც **მოსამართლეები საქმის განსახილველად ხარჯავენ**. მიუხედავად ამისა, საქმეთა წონების განსაზღვრის მეთოდის დანერგვამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს სასამართლო წარმოების ხანგრძლივობის შემცირებას სასამართლოს მიერ განსახილველი საქმეების სამართლიანი და თანაბარი განაწილების გზით.

CEPEJ-მა შეიმუშავა საქმეთა წონების განსაზღვრის ინსტრუმენტი, რათა მხარი დაუჭიროს წევრ სახელმწიფოებს საქმეთა წონების განსაზღვრის საკუთარი სისტემების შემუშავებაში, დანერგვასა და გადახედვაში.² აღნიშნული ინსტრუმენტი წარმოადგენს **ზოგად მეთოდოლოგიას** სასამართლოების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, რომელიც თითოეულმა წევრმა სახელმწიფომ შესაძლოა მოარგოს მათ კონკრეტულ სამართლებრივ და ინსტიტუციურ კონტექსტში არსებულ სამუშაო პროცესებსა და სასამართლო პროცედურებს.

ინსტრუმენტი შექმნილია იმ სასამართლო ორგანოების, იუსტიციის სამინისტროებისა და სასამართლოების მხარდასაჭერად, რომლებიც გეგმავენ საქმეთა წონების განსაზღვრის მეთოდის დანერგვას. იგი რელევანტურია არა მხოლოდ მოსამართლეებისთვის, არამედ სასამართლოს აპარატისთვისაც, რომელიც ხელს უწყობს სასამართლოების ეფექტიან ფუნქციონირებას. საბოლოო ჯამში, საქმეთა წონების განსაზღვრის გამოყენებით სარგებელს მიიღებენ სასამართლოს მომხმარებლები და იურიდიული სფეროს წარმომადგენლებიც. ინსტრუმენტი ეფუძნება **28-ე კვლევას სასამართლო სისტემებში საქმეთა წონების განსაზღვრის შესახებ (2020)**, რომელიც მიმოიხილავს ევროპის საბჭოს წევრ სახელმწიფოებში არსებულ სხვადასხვა სისტემას, მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიებსა და სასამართლო საქმეებზე ფოკუსირებულ წონების მინიჭების წესებს. **28-ე კვლევასთან ერთად გამოყენებულია პროკურატურის სამსახურებში საქმეთა წონების განსაზღვრის შესახებ ანგარიში (2023)**, რომელიც ეხება პროკურორების მუშაობისას საქმეთა წონების განსაზღვრის გამოყენების სპეციფიკას. ევროპის საბჭოს ზოგიერთ სასამართლო სისტემაში პროკურორები სასამართლოების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენენ და აღნიშნული ინსტრუმენტი შესაძლოა რელევანტური იყოს იმ ქვეყნებისთვის, სადაც ეს ასეა.³

საქმეთა წონების განსაზღვრის ინსტრუმენტის ეფექტიანი დანერგვისთვის მიზანშეწონილია, მომხმარებლებმა გამოიყენონ **CEPEJ-ისა და მისი ექსპერტების გამოცდილება**, რათა ხელი შეუწყონ ეროვნულ აქტორებს შორის დიალოგს და

² დოკუმენტი მომზადდა სასამართლო დროის მართვის სამუშაო ჯგუფის (CEPEJ-SATURN) მიერ, სამეცნიერო ექსპერტის, დიმიტრიე შუჯერანოვიჩის (სერბეთი) დახმარებით, CEPEJ-SATURN-ის სამუშაო ჯგუფის წევრის, საბინე მატეიკას (ავსტრია) მონაწილეობით და საქმეთა წონების განსაზღვრის სფეროს ექსპერტებთან და მომხმარებლებთან კონსულტაციების საფუძველზე.

თითოეული სასამართლო სისტემის სპეციფიკურ საჭიროებებზე მორგებული გადაწყვეტილებების შექმნას. ამასთან, მნიშვნელოვანია ამ პროცესს თან ახლდეს **გამოცდილების გაზიარება** იმ წევრ სახელმწიფოებთან, რომლებმაც უკვე დანერგეს საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემა. სისტემის შემუშავება და დანერგვა მოითხოვს მჭიდრო თანამშრომლობას ეროვნულ დონეზე სასამართლო სისტემის ყველა შესაბამის დაინტერესებულ მხარესთან, როგორიცაა სასამართლო მენეჯმენტი, მოსამართლეები, იუსტიციის სამინისტროები, იუსტიციის საბჭოები, აგრეთვე მოსამართლეთა ასოციაციები და პროფესიული კავშირები.

II. კონცეფცია

A. ტერმინოლოგია

CEPEJ-ის თანახმად, საქმეთა წონები განიმარტება, როგორც „შეფასების სისტემა საქმეთა ტიპების სირთულის ხარისხის დასადგენად, იმ დაშვებაზე დაყრდნობით, რომ საქმის ერთი ტიპი შესაძლოა განსხვავდებოდეს მეორისგან, მათი განხილვისთვის საჭირო სასამართლო დროის მოცულობით“.⁴ საქმეთა წონების განსაზღვრა უნდა გავიგოთ, როგორც ინსტრუმენტი იმ დროის შესაფასებლად, რომელიც მოსამართლეებს სჭირდებათ საქმეზე სამუშაოდ მის საბოლოო გადაწყვეტამდე. აღნიშნული შეფასება გამორიცხავს იმ დროს, რომელიც დაკავშირებულია მხარეების, ხელისუფლებისა და სხვა აქტორების (მაგ. ექსპერტების, მოწმეებისა და თარჯიმნების) ქმედებებსა და საქმიანობასთან. შესაბამისად, საქმის გადაწყვეტისთვის საჭირო მთლიან დროს ზოგჯერ განსაზღვრავს არა მოსამართლეების მუშაობა, არამედ, სხვა ფაქტორები, რომლებმაც შესაძლოა შეამცირონ ან გააზიარდნა საჭირო ხანგრძლივობა.

CEPEJ იყენებს ტერმინს „საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემა“, რათა ხაზი გაუსვას ჰოლისტიკურ და სისტემურ მიდგომას სასამართლო სისტემებში საქმეთა წონების განსაზღვრის დანერგვის მიმართ. სასამართლო და აკადემიურ წრეებში, ისევე როგორც პრაქტიკოსებს შორის, გამოიყენება სხვა ტერმინებიც, როგორიცაა: *შეწონილი დატვირთულობა, საქმეთა წონების განსაზღვრის ანალიზი, საქმეთა წონების განსაზღვრის კვლევა, საქმეთა წონების განსაზღვრის მეთოდოლოგია ან საქმეთა წონების განსაზღვრის ფორმულა*. ყველა ეს ტერმინი აღწერს მსგავსი აქტივობების ერთობლიობას, რომლებიც დაკავშირებულია საქმეთა სირთულის გაზომვასთან.

საქმეთა წონების განსაზღვრის ფუნდამენტური კონცეფცია მდგომარეობს იმაში, რომ **სირთულის** თვალსაზრისით ყველა საქმე თანაბარი არ არის. ეს ნიშნავს, რომ

⁴ გთხოვთ, იხილოთ 2019 წელს მიღებული CEPEJ-ის გლოსარიუმი.

სხვადასხვა ტიპის საქმეების გადაწყვეტა მოსამართლეებისა და/ან სასამართლოს სხვა პერსონალისგან განსხვავებულ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს. საქმეთა წონების განსაზღვრა საჭიროებს „საქმეთა ტიპების“ მკაფიო ჩამონათვალის ჩამოყალიბებას. კიდევ უფრო ზუსტი შეფასების მიზნით, ისინი შესაძლოა შემდგომ დაიყოს საქმეთა ქვეტიპებად.⁵

სასამართლო ორგანოებს შეუძლიათ შეაგროვონ შემდეგი მონაცემები: i) რა დროს ხარჯავენ მოსამართლეები საქმეების გადაწყვეტაზე და იმ ამოცანებზე, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საქმეების გადაწყვეტასთან (სამუშაო დატვირთულობა - workload), ან ii) მხოლოდ საქმეების გადაწყვეტაზე დახარჯული დრო (დატვირთულობა - caseload). CEPEJ-ი „სამუშაო დატვირთულობას“ (workload) განმარტავს, როგორც „სასამართლოს აქტივობების ერთობლიობას, რომლის განხორციელებაც აუცილებელია (საქმისწარმოება, მენეჯერული მოვალეობები, ნებისმიერი სხვა საქმიანობა, რომელიც სასამართლოს, მოსამართლის ან პროკურატურის მუშაობის ნაწილია)“. სამუშაო დატვირთულობაში, ასევე, შედის მოსამართლეების ან სასამართლოს აპარატის მონაწილეობა ტრენინგებსა თუ მენტორინგის/ქოუჩინგის პროგრამებში - რაც შესაძლოა სავალდებულოც იყოს. „[საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობა“ (caseload) კი განიმარტება, როგორც მოცემულ მომენტში არსებული დაუსრულებელი საქმეებისა და გარკვეულ პერიოდში შემოსული საქმეების ჯამი; იგი არის იმ საქმეთა ერთობლიობის ინდიკატორი, რომელთა განხილვაც მოეთხოვება სასამართლოს ან მოსამართლეს“. ⁶ შესაბამისად, „[საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობა“ (caseload) ეხება მხოლოდ იმ საქმიანობას, რომელიც პირდაპირ არის დაკავშირებული საქმეთა დასრულებასთან (მაგ. სასამართლო სხდომებისთვის მომზადება, სხდომების ჩატარება, გადაწყვეტილებების მომზადება და ა.შ.). ეს განმარტებები მნიშვნელოვანია, რადგან საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემა შესაძლოა მოიცავდეს „[საქმეებით განპირობებულ] დატვირთულობას“ (caseload), „სამუშაო დატვირთულობას“ (workload), ან ორივეს ერთად.

B. წინაპირობები

საქმეთა წონების განსაზღვრის ზუსტი სისტემის შემუშავების პროცესში, მისი წარმატებული პროექტირებისა და დანერგვისთვის არსებითია შემდეგი წინაპირობების დაცვა:

⁵ საქმის ტიპი შეიძლება მიუთითებდეს სამოქალაქო, კომერციულ, ადმინისტრაციულ ან სისხლის სამართლის საქმეებზე, ხოლო ქვეტიპები, მაგალითად, სამოქალაქო საქმეებში, შეიძლება მიუთითებდეს საოჯახო სამართლის, სახელშეკრულებო და უძრავი ქონების შესახებ დავებზე.

⁶ გთხოვთ, იხილოთ CEPEJ-ის გლოსარიუმი (2019).

- მოსამართლეთა ჩართულობა:** აუცილებელია, რომ მოსამართლეები აქტიურად იყვნენ ჩართულნი საქმეთა წონების განსაზღვრის შემუშავებისა და დანერგვის ყველა ეტაპზე, პროცესის დაწყებისთანავე. ისინი სრულად უნდა მონაწილეობდნენ სისტემის განვითარების ფორმირებასა და მისი დანერგვის მხარდაჭერაში. მათმა ჩართულობამ შესაძლოა გააძლიეროს ის შეშფოთება, რომ საქმეთა წონების განსაზღვრამ შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას სასამართლო ხელისუფლების დამოუკიდებლობას. ეს, ასევე, ხელს უწყობს ისეთი სისტემის შექმნას, რომელიც მათ საჭიროებებს შეესაბამება. გამჭვირვალე პროცესი და სათანადო კომუნიკაცია ამ პროცესის საკვანძო ელემენტებია, რაც ხელისუფლების მხრიდან განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს. საქმეთა წონების განსაზღვრის დანერგვა ტექნიკური ხასიათის ღონისძიებაა, რომელიც არავითარ შემთხვევაში არ ემსახურება მოსამართლის მუშაობის შეფასებას და არც სასამართლო ხელისუფლების დამოუკიდებლობაში ერევა.
- ადეკვატური რესურსების გამოყოფა გრძელვადიანი პერსპექტივით:** საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავება შესაძლოა რესურსტევადი იყოს და მოითხოვდეს გრძელვადიან სტრატეგიულ ხედვასა და ინვესტიციას. მიუხედავად იმისა, რომ შემუშავების ფაზაზე უფრო დიდი ინვესტიციაა საჭირო, ფინანსური და ადამიანური რესურსები, ასევე, აუცილებელია საქმეთა წონების შესანარჩუნებლად და რეგულარული გადახედვისთვის, რათა სისტემა მოერგოს ცვალებად კანონმდებლობასა და სასამართლო პრაქტიკას. ხარჯები შეიძლება ვარიირებდეს სისტემის მასშტაბის მიხედვითაც, რაზეც გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ქვეყნის ზომა, სასამართლოების რაოდენობა, საქმეთა მოცულობა და მათი სირთულე. სასურველია, საქმეთა წონების განსაზღვრა ინტეგრირებული იყოს სასამართლო სტრატეგიაში, რაც მდგრადი და გრძელვადიანი ბიუჯეტის გამოყოფის საშუალებას იძლევა.
- მყარი და სანდო მონაცემების უზრუნველყოფა:** სანდო მონაცემები საქმეთა წონების განსაზღვრის ეფექტიანი სისტემის შემუშავების წინაპირობაა. საქმისწარმოების სისტემებში არსებული ზუსტი და კარგად ორგანიზებული სტატისტიკური მონაცემები მნიშვნელოვანია საქმეთა წონების განსაზღვრის ფორმულის შესაქმნელად. ამ მონაცემების შევსება უნდა მოხდეს დამატებითი მონაცემების შეგროვებით, ინსტრუმენტში აღწერილი სხვადასხვა მეთოდოლოგიის გამოყენებით. საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის წარმატება დიდწილად არის დამოკიდებული არსებულ საქმისწარმოების სისტემასა და იმ IT ინსტრუმენტების განვითარების შესაძლებლობაზე, რომლებიც მხარს დაუჭერენ მონაცემთა შეგროვებას შერჩეული მეთოდოლოგიის შესაბამისად. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, შესაძლებელია თუ არა საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის მორგება საქმისწარმოების არსებულ სისტემასთან და ამისთვის საჭირო ცვლილებებისა და რესურსების იდენტიფიცირება.

- მოლოდინების მართვა:** საქმეთა წონების განსაზღვრა ვერ აღმოფხვრის სასამართლო ხელისუფლების წინაშე არსებულ ყველა გამოწვევას. მისი პირველადი მიზანი არც თითოეული მოსამართლისთვის ოპტიმალური [საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობისა თუ სამუშაო დატვირთულობის განსაზღვრაა, თუმცა მისი დანერგვა ხელს უწყობს აღნიშნული დატვირთულობის უკეთ დაბალანსებას. არ უნდა გვქონდეს მოლოდინი, რომ საქმეთა წონების განსაზღვრის დანერგვა ავტომატურად გამოიწვევს სასამართლოს ეფექტიანობის გაუმჯობესებას. საქმეთა წონების განსაზღვრას თავისი შეზღუდვები აქვს. შესაბამისად, მისი დანერგვა განხილულ უნდა იქნეს, როგორც უფრო ფართო სასამართლო რეფორმის ნაწილი, სხვა ღონისძიებებთან ერთად. ასეთი ღონისძიებები შეიძლება იყოს: სასამართლოებისა და სასამართლო გუნდების რეორგანიზაცია და გაძლიერება, ფუნქციების გადაცემა სხვა აქტორებისთვის, ხელოვნური ინტელექტის (AI) სისტემების ინტეგრირება, ასევე, სამართლებრივი პროცედურებისა და შიდა პროცესების გამარტივება. ამ ზომებისა და პერიოდული გადახედვის გარეშე, მხოლოდ საქმეთა წონების განსაზღვრამ შესაძლოა ვერ გაამართლოს მოლოდინები. სისტემისა და მისი შეზღუდვების შესახებ სწორი კომუნიკაცია დაგვეხმარება მოლოდინები მოვიყვანოთ თანხვედრაში სისტემის რეალურ გავლენასთან.
- მარტივი სისტემით დაწყება და უფრო რთულზე გადასვლა:** დასახული მიზნებისა და არსებული რესურსების გათვალისწინებით, მიზანშეწონილია მუშაობის დაწყება საქმეთა წონების განსაზღვრის მარტივი სისტემით, რომელიც მკაფიოდ განსაზღვრულ მიზანზეა ორიენტირებული. ეტაპობრივი მიდგომა იძლევა გამოცდილების დაგროვების საშუალებას, რაც შემდგომში ხელს შეუწყობს უფრო დახვეწილი სისტემების შექმნას, რომლებიც უფრო ფართო მიზნებს მოემსახურება. საბოლოო ჯამში, სწორედ მიზანი (ან მიზნები) განსაზღვრავს სისტემისთვის საჭირო სირთულის დონეს.

III. მიზნები

საქმეთა წონების განსაზღვრის ძირითადი დანიშნულებაა სასამართლოების მხარდაჭერა ადამიანური და ფინანსური რესურსების შეფასებასა და განაწილებაში, აგრეთვე დამატებითი რესურსების მოთხოვნის დასაბუთებაში. დადასტურებულია მისი ეფექტურობა მთავრობასთან, კერძოდ, ფინანსთა და იუსტიციის სამინისტროებთან სასამართლო ბიუჯეტების თაობაზე მოლაპარაკებების პროცესში. ინსტრუმენტი თავდაპირველად მოსამართლეებისთვის შემუშავდა და მათ მიერ გამოიყენებოდა, თუმცა, მისი მოქნილობა იძლევა გამოყენების არეალის

გაფართოების შესაძლებლობას. კერძოდ, ინსტრუმენტი სარგებელს მოუტანს სხვა პროფესიების წარმომადგენლებსაც - მაგ., სასამართლოს სხვა მოხელეებს, პროკურორებს, პოლიციის გამომძიებლებს და იურიდიული სფეროს სხვა წარმომადგენლებს. საქმეთა წონების განსაზღვრის დანერგვის მიზნები დროთა განმავლობაში განვითარდა და სასამართლო საქმიანობის სხვა სფეროებზეც გავრცელდა. ქვემოთ მოცემულია ის სხვადასხვა მიზნები, რომელთათვისაც შესაძლებელია საქმეთა წონების განსაზღვრის გამოყენება:

- **ადამიანური რესურსების მოპოვება და განაწილება:** როდესაც 1970-იან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში დაინერგა საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემა, მისი პირველადი მიზანი იყო ადამიანური რესურსების განაწილება. კერძოდ, საქმეთა წონების განსაზღვრის საფუძველზე მაქსიმალური სიზუსტით დგინდება მოსამართლეების ან სხვა სასამართლო მოხელეების ის რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია სასამართლოებში შემოსული და მიმდინარე საქმეების განსახილველად.
- **ფინანსური რესურსების მოპოვება და განაწილება:** ფინანსური რესურსების განაწილებისთვის საქმეთა წონების განსაზღვრა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანური რესურსების განაწილებასთან. საჭირო პერსონალის (მაგ. მოსამართლეები და სასამართლო აპარატი) რაოდენობა დგინდება ხელმისაწვდომი დროისა და სავარაუდო სამუშაო დატვირთულობის შედარების საფუძველზე. ეს მონაცემები შემდგომში ერთიანდება სახელფასო ხარჯებთან და სასამართლოს სხვა ხარჯებთან, როგორიცაა ზედნადები ხარჯები, აღჭურვილობა და შენობა-ნაგებობების მოვლა-პატრონობა.
- **საქმეთა განაწილება:** საქმეთა წონების განსაზღვრა ხელს უწყობს საქმეების სამართლიან და თანაბარ განაწილებას სასამართლოს ან სტრუქტურული ერთეულის შიგნით. იგი ეფუძნება დაშვებას, რომ საქმეთა რაოდენობა შეიძლება ვარიირებდეს, თუმცა, მათი გადაწყვეტისთვის საჭირო დრო და ძალისხმევა მუდმივი რჩება. სხვადასხვა სირთულის (დაბალი, საშუალო, მაღალი) საქმეები ნაწილდება თანაბრად, რაც უზრუნველყოფს ყველა მოსამართლის თანაბარ სამუშაო დატვირთულობას. ასეთი დაბალანსებული განაწილება განამტკიცებს სამართლიანობას და აქარწყლებს აღქმას, რომ ზოგიერთ მოსამართლეს არაპროპორციულად რთული საქმეები ეწერება განსახილველად.
- **სასამართლოების რუკის გადასინჯვა:** საქმის სირთულე შესაძლოა განსხვავდებოდეს რეგიონების მიხედვით (მაგ. ქალაქებში და სოფლად). საქმეთა წონების განსაზღვრა ხელს უწყობს ისეთი სასამართლოების რუკის შექმნას, რომელიც ასახავს ამ განსხვავებებს და აფასებს სასამართლოს

მომხმარებელთა საჭიროებებს. მის საფუძველზე, ასევე, განისაზღვრება სასამართლოების საჭირო რაოდენობა ეროვნულ, რეგიონულ თუ ადგილობრივ დონეზე. საქმეთა წონების განსაზღვრა არის სასამართლო ეფექტიანობის ამაღლებისა და სამუშაო დატვირთულობის მართვის უფრო ფართო პროცესის ნაწილი. სრულმასშტაბიანი გავლენისთვის საჭიროა მისი განმტკიცება დამატებითი ღონისძიებებით, როგორიცაა ქვეყნის მასშტაბით სასამართლოებს შორის მოსამართლეთა განაწილების ან ერთი იურისდიქციის ფარგლებში სასამართლოებს შორის საქმეთა განაწილების ეფექტიანი სისტემა.

- **სასამართლო მენეჯმენტისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესება:** ზემოთ განხილული მიზნების გარდა, საქმეთა წონების განსაზღვრა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სასამართლო მენეჯმენტისა და სასამართლოების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად. საქმეთა წონების განსაზღვრამ შესაძლოა ხელი შეუწყოს საქმეთა დაგროვების შემცირების გეგმების შექმნას, რაც სასამართლოებს საშუალებას მისცემს წინასწარ განსაზღვრონ დაგროვებულ საქმეებთან გასამკლავებლად საჭირო რესურსები ან გამოთვალონ საჭირო სასამართლო სხდომათა დარბაზების რაოდენობა სხდომების სიხშირის გათვალისწინებით.

CEPEJ ხაზს უსვამს საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის **ძირითადი მიზნის იდენტიფიცირების მნიშვნელობას**, რათა გაიზარდოს მისი წარმატებული დანერგვისა და მომხმარებელთა მხრიდან აღიარების ალბათობა. ისეთი სისტემის პროექტირება, რომელიც ერთდროულად რამდენიმე მიზანს თანაბარი პრიორიტეტით ემსახურება, რთულია, რადგან მონაცემთა შეგროვების მეთოდები და შესაბამისი ინსტრუმენტების შემუშავება შესაძლოა ურთიერთგამომრიცხავ ინტერესებს ატარებდეს. მაგალითად, საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემა, რომელიც შექმნილია ადამიანური რესურსების განაწილების ხელშეწყობისთვის, შესაძლოა არ იყოს გამოსადეგი სხვა მიზნებისთვის, როგორიცაა საქმეთა განაწილება ცალკეული სასამართლოს შიგნით ან სასამართლოების რუკის გადასინჯვა. ეს უკანასკნელნი განსხვავებული სფეროებია, რომელთა გაერთიანებამ საქმეთა წონების განსაზღვრის დანერგვისას შესაძლოა დაბრკოლებები წარმოშოს. ნებისმიერ შემთხვევაში, თუ მიღებული იქნება გადაწყვეტილება საქმეთა წონების განსაზღვრის ერთზე მეტი მიზნისთვის გამოყენების შესახებ, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული გამოყენებასთან დაკავშირებული ზემოაღნიშნული განსხვავებული ასპექტები.

ამავდროულად, საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავებისას მიღებული მონაცემები - როგორიცაა საქმეთა ანალიზი და საქმის გადაწყვეტისთვის საჭირო სავარაუდო დრო - შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვა, მეორადი მიზნებისთვის. მაგალითად, სისტემას, რომელიც თავდაპირველად ადამიანური რესურსების განაწილებისთვის შეიქმნა, ასევე შეუძლია ხელი შეუწყოს ბიუჯეტის დაგეგმვასა და სამუშაო დატვირთულობის განაწილების გამჭვირვალობას. ანალოგიურად, სისტემა,

რომელიც შექმნილია სასამართლოებში საქმეთა განაწილებისთვის, ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მოსამართლეთა სამუშაო დატვირთულობის შესაფასებლად.

საქმეთა წონების განსაზღვრა ღირებულ ინსტრუმენტად იქცა სასამართლო სისტემაში საჭირო მოსამართლეთა რაოდენობის დასადგენად, [საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობის, სამუშაო დატვირთულობისა და საქმეთა სირთულის გათვალისწინებით. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემები არ უნდა იქნეს გამოყენებული ცალკეული მოსამართლის მუშაობის ხარისხის შესაფასებლად.

IV. შემუშავების პროცესი

ამ თავში მოცემულია ის ძირითადი ნაბიჯები, რომლებიც სასამართლო ხელისუფლებამ უნდა გადადგას საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავებისას. ეს ნაბიჯები ურთიერთდაკავშირებულია და შესაძლოა ერთმანეთს ემთხვეოდეს. ისინი არ უნდა განიხილებოდეს როგორც ხისტი პროცესი, რომლის თანმიმდევრობით შესრულებაც აუცილებელია, არამედ, როგორც სახელმძღვანელო მითითებები, რომლებიც უნდა მოერგოს კონკრეტულ გარემოებებს.

ნაბიჯი 1: სასამართლო სისტემის საჭიროებების იდენტიფიცირება

საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავებისას აუცილებელია შეფასდეს, რამდენად შესაძლებელია მისი დანერგვით სასამართლო სისტემის სპეციფიკურ საჭიროებებზე რეაგირება, განსაკუთრებით, სასამართლოს მუშაობაში გამოვლენილ ან აღქმულ არაეფექტიანობაზე. ძირითადი სასამართლო ინსტიტუტები, როგორიცაა იუსტიციის უმაღლესი საბჭოები, უზენაესი სასამართლოები და იუსტიციის სამინისტროები, გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ამ არაეფექტიანობის იდენტიფიცირებასა და იმ პოტენციური გადაწყვეტების მოძიებაში, რომლებიც უპასუხებენ სასამართლო სისტემის საჭიროებებს.

ამ მიზნით, აღნიშნული ინსტიტუტები აფასებენ სასამართლოების მუშაობას და გასცემენ რეკომენდაციებს როგორც ეფექტიანობის, ისე სასამართლო მომსახურების ხარისხის ამაღლებისთვის. ასეთი შეფასებები შეიძლება განხორციელდეს შიდა რესურსებით ან გადაეცეს გარე სპეციალიზებულ ორგანიზაციებსა და კომპანიებს. დამოუკიდებელმა შეფასებებმა შესაძლოა ღირებულ ინფორმაცია მოგვცეს სასამართლო მენეჯმენტის ეფექტიანობის შესახებ და გამოკვეთოს ის სფეროები, რომლებიც გაუმჯობესებას საჭიროებს. როგორი მიდგომა და მეთოდოლოგიაც არ უნდა იქნეს გამოყენებული, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს საქმეთა წონების განსაზღვრის „მიზანი (ან მიზნები)“ (იხ. ზემოთ მოცემული თავი), რათა მოხდეს

სასამართლოს საჭიროებებზე რეაგირება. საქმეთა წონების განსაზღვრის შესაბამისი ფორმულის შემუშავება სწორედ დასახული მიზნიდან უნდა გამომდინარეობდეს.

ეს შეფასებები ხშირად ავლენს ისეთ ფაქტორებთან დაკავშირებულ არაეფექტიანობას, როგორიცაა მოსამართლეთა არასაკმარისი რაოდენობა, [საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობის უთანასწორო განაწილება სასამართლოების შიგნით, საქმეთა დაგროვება და სასამართლოებს შორის დისბალანსი რესურსების განაწილების კუთხით. ამ გამოწვევებთან გასამკლავებლად, არაერთი წევრი სახელმწიფო განიხილავს საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემების დანერგვას, რაც ეხმარება სასამართლო რესურსების უფრო ეფექტიან განაწილებას საქმეთა სირთულის გათვალისწინებით, რათა უკეთ დაკმაყოფილდეს როგორც სასამართლო ხელისუფლების, ისე სასამართლოს მომხმარებელთა საჭიროებები. აღნიშნული სისტემები, ასევე, ეხმარება სასამართლო ინსტიტუტებს უკეთ გაიაზრონ საქმეებით განპირობებული დატვირთულობის სტრუქტურა და კომპლექსურობა სხვადასხვა სასამართლოებში, როგორც იურისდიქციის (მაგ. სამოქალაქო, სისხლის სამართლის, ადმინისტრაციული), ისე ადგილმდებარეობის (მაგ. საქალაქო, რაიონული, რეგიონული) მიხედვით.

ნაბიჯი 2: ორგანიზაციული ჩარჩოს ჩამოყალიბება

ხელისუფლებამ უნდა ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციული ჩარჩო. მუშაობის გასამართივებლად, ზოგადად რეკომენდებულია ორდონიანი სტრუქტურა - **ინსტიტუციური და ტექნიკური**. შესაძლებელია ამ ორგანიზაციული ჩარჩოს მოგვიანებით გამოყენებაც და საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის დანერგვისა და გადახედვის პროცესზე მორგება. ეს დიდწილად დამოკიდებულია თითოეულ წევრ სახელმწიფოში არსებულ სტრუქტურასა და პრაქტიკაზე.

პირველი დონე არის **ინსტიტუციური სტრუქტურა**, რომელიც პასუხისმგებელია პოლიტიკურ და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე. ეს ორგანო ქმნის საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის **ჩამოყალიბების სტრატეგიას**. იგი განსაზღვრავს მეთოდოლოგიასა და გადასადგმელ ნაბიჯებს, იძლევა საერთო მიმართულებებს და ზედამხედველობას უწევს საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავების პროცესს. ამ დონეს, როგორც წესი, ხელმძღვანელობს **მმართველი კომიტეტი**, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან სასამართლო ხელისუფლების საკვანძო წარმომადგენლები. მისი როლია საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავების ფარგლებში ტექნიკური დონეზე მუშაობის წარმართვა და მხარდაჭერა.

მეორე დონე არის **ტექნიკური სტრუქტურა**. იგი მოიცავს პროექტის მართვის ჯგუფსა და ტექნიკურ გუნდს, რომლებიც ხელს უწყობენ სტრატეგიის განხორციელებას, ტექნიკური გადაწყვეტების და მხარდაჭერის შეთავაზების გზით. ეს სტრუქტურა ხშირად ორი ნაწილისგან შედგება. ერთი ნაწილია **პროექტის გუნდი ან სამუშაო**

ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებულია სასამართლოების წარმომადგენელი დაინტერესებული მხარეებით, მაგალითად, სასამართლოს თავმჯდომარეებითა და მოსამართლეებით. მეორე ნაწილია **ტექნიკური გუნდი**, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს სპეციალისტებს სასამართლო სისტემიდან ან მის გარედან. ორივე ჯგუფი მჭიდროდ თანამშრომლობს ძირითადი მმართველი კომიტეტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელებისთვის. ვინაიდან საქმეთა წონების განსაზღვრა ხშირად საჭიროებს მონაცემთა შეგროვებას და ანალიზს მაღალ დონეზე - რაც შესაძლოა მოითხოვდეს ისეთ უნარებს, რომლებიც, როგორც წესი, სასამართლო სისტემაში არ მოიპოვება - მიზანშეწონილია გარე ექსპერტების, კერძოდ, მონაცემთა ანალიზის, სტატისტიკისა და ტექნიკური შეფასების ექსპერტების ჩართვა. ასეთ შემთხვევებში, კონკრეტული ფუნქციების აუთსორსინგი აღმოფხვრის სასამართლო სისტემის ფარგლებში არსებულ რესურსების დეფიციტს.

შემოთავაზებული მოდელი საქმეთა წონების განსაზღვრის შემუშავებისა და დანერგვისთვის საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითია. თუმცა, ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება განსხვავდებოდეს ისეთი ფაქტორების მიხედვით, როგორიცაა სამუშაო დატვირთულობა, შესასრულებელი სამუშაოს კონკრეტული მასშტაბი, სასამართლო სისტემის მახასიათებლები, სასამართლოებისა და მომხმარებელთა რაოდენობა და პროცესში სასამართლო ხელისუფლების წარმომადგენელთა ჩართულობის ხარისხი.

ნაბიჯი 3: არსებული და საჭირო რესურსების შეფასება

სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრამდე, სასამართლო ხელისუფლებამ უნდა შეაფასოს საქმეთა წონების განსაზღვრისთვის საჭირო ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსები. ეს გულისხმობს როგორც **არსებული**, ისე **საჭირო** რესურსების შეფასებას, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს მყარი ინსტიტუციური ჩარჩო და ადეკვატური ტექნიკური მხარდაჭერა სისტემის შემუშავების, დანერგვისა და პერიოდული გადახედვისთვის. ამ შეფასების ჩატარება **ადრეულ ეტაპზე** ხელს უწყობს იმის დადგენას, აქვს თუ არა სასამართლო სისტემას შესაძლებლობა, ჩამოაყალიბოს საქმეთა წონების განსაზღვრის მყარი სისტემა მონაცემთა შეგროვების გამართული მეთოდოლოგიით, ან ხომ არ არის საჭირო დამატებითი რესურსების მოძიება. რესურსების ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თითოეული ნაბიჯის მასშტაბსა და ხანგრძლივობაზე. თუმცა, შეფასება არ უნდა განიხილებოდეს როგორც საბოლოო მოცემულობა - ის შეიძლება დაკორექტირდეს საქმეთა წონების განსაზღვრის შემუშავების პროცესში წარმოქმნილი ახალი საჭიროებების შესაბამისად.

რესურსების შეფასება უნდა მიმდინარეობდეს სხვა კრიტიკულ ნაბიჯებთან ერთად, განსაკუთრებით მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიის შერჩევასა და ინსტიტუციური ჩარჩოს ჩამოყალიბებასთან პარალელურად. მონაცემთა შეგროვების

მეთოდოლოგიის შერჩევის შემდეგ, რესურსების საჭიროების პროგნოზირება უფრო ზუსტად არის შესაძლებელი. მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვა მეთოდოლოგია განსხვავდება ღირებულების და სირთულის მიხედვით, რაც გავლენას ახდენს რესურსების განაწილებაზე. მაგალითად, „დროის დანახარჯების შესწავლა“, როგორც წესი, უფრო ძვირადღირებულია, ვიდრე სხვა მეთოდები. ეს გადაწყვეტილება ასევე გავლენას ახდენს საჭირო ტექნიკური მხარდაჭერის დონეზე, მათ შორის იმაზე, აუცილებელია თუ არა გარკვეული სამუშაოების აუტოსორსინგი. დანერგვის პროცესისთვის შესაძლოა სასარგებლო იყოს დაფინანსების გარე წყაროების მოძიებაც. რესურსების შეფასება, სხვა ფაქტორების გათვალისწინებასთან ერთად, ხელს უწყობს იმის განსაზღვრას, აქვს თუ არა სასამართლო სისტემას საკმარისი რესურსები საქმეთა წონების განსაზღვრის მეთოდის დანერგვისთვის. ასეთი რესურსების არ ქონის შემთხვევაში, შესაძლოა საჭირო გახდეს გარე მხარდაჭერის ძიება.

ნაბიჯი 4: სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა

შემდეგი საკვანძო ნაბიჯია ეტაპობრივი გეგმის შემუშავება, რომელიც მოიცავს შესასრულებელ აქტივობებსა და ამოცანებს - შემუშავებიდან და პილოტირებიდან დანერგვამდე. სამუშაოს მოცულობა უნდა განისაზღვროს საქმეთა წონების სისტემის ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელი ორგანოს მიერ (მაგ. მმართველი კომიტეტი), გამჭვირვალე და მონაწილეობითი პროცესის მეშვეობით, ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის ჩართულობით. სამუშაო გეგმაში **დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი თითოეული ფაზის განვითარება**, საბოლოო მიზნის, შუალედური შედეგების, სამუშაო მეთოდების, პასუხისმგებელი მხარეებისა და მათი როლების მითითებით. ასევე, მასში ასახული უნდა იყოს სასამართლო (მაგ. სასამართლოების და იუსტიციის სამინისტროს წარმომადგენლები, მოსამართლეთა ასოციაციები) და არასამართლო ორგანოების (მაგ. ფინანსთა სამინისტროს წარმომადგენლები) მონაწილეობა, საჭირო რესურსები დაფინანსების წყაროებთან ერთად და აქტივობების კალენდარი.

სასამართლოების წარმომადგენელთა ნომინირება დამოკიდებულია სასამართლო სისტემასა და სამუშაოს მოცულობაზე. წარდგენილ პირებს შორის შეიძლება იყვნენ სასამართლოს თავმჯდომარეები, სასამართლოს მენეჯერები ან შესაბამისი სასამართლო ინსტანციებიდან შერჩეული მოსამართლეები. სამუშაო გეგმაში ასევე მოკლედ უნდა იყოს აღწერილი **დანერგვის ფაზასთან დაკავშირებული პროცესები, რომლებიც დეტალურად უნდა დამუშავდეს დანერგვის ეტაპის დასაწყისში**. აქტივობებისა და ამოცანების ერთობლიობა, ასევე, უნდა მოიცავდეს ცნობიერების ამაღლებისა და პოპულარიზაციის სტრატეგიებს და მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმს. სამუშაო გეგმის რეგულარული განახლება უზრუნველყოფს მის შესაბამისობას ცვალებად საჭიროებებთან.

ნაბიჯი 5: მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიის შერჩევა

მონაცემთა შეგროვება საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავების ყველაზე შრომატევადი და ძვირადღირებული ეტაპია. ანალიზისთვის საჭირო მონაცემების მოსაპოვებლად არსებობს რამდენიმე მეთოდოლოგია. ეს მეთოდები განსხვავდება თავისი ბუნებით, მოცულობითა და ხანგრძლივობით, ჩართული მონაწილეების რაოდენობითა და მათი ჩართულობის ხარისხით. თუმცა, ყველა მეთოდოლოგია დიდწილად ეყრდნობა მონაწილეთა მიერ წარმოდგენილ ინფორმაციას. საქმისწარმოების საიმედო ელექტრონულ სისტემებს ან შესაბამის მონაცემთა ბაზებს, ასევე, შეუძლიათ მონაცემთა შეგროვების ოპტიმიზაცია, რაც დაზოგავს რესურსებს და დროს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სასამართლო სისტემის ციფრული ტრანსფორმაცია მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს საქმეთა წონების შემუშავებისა და დანერგვის პროცესს. მონაცემთა შეგროვების თითოეულ მეთოდოლოგიას აქვს თავისი **ძლიერი და სუსტი მხარეები**. ისინი ყურადღებით უნდა იქნეს განხილული საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შემუშავების საწყის ეტაპზე. თითოეული მეთოდოლოგიის შეზღუდვების შეფასებით, ხელისუფლება შეძლებს მიიღოს ინფორმირებული გადაწყვეტილება მონაცემთა შეგროვების ყველაზე შესაფერისი მეთოდის შესახებ. გათვალისწინებული უნდა იქნას სხვადასხვა ასპექტები, როგორცაა სასამართლო სისტემის განვითარების დონე, მიმდინარე და შესაძლო სამომავლო რესურსების ხელმისაწვდომობა, არსებული მონაცემების მოცულობა და მოსამართლეებისა და სასამართლოს აპარატის ჩართულობის ხარისხი. სასურველი შედეგების მისაღწევად შესაძლებელია სხვადასხვა მეთოდოლოგიის ერთობლივად გამოყენება. საჭირო მონაცემების მოსაპოვებლად გამოსაყენებელი სხვადასხვა მეთოდოლოგია განხილულია ქვემოთ.

სასამართლო სისტემებში დამკვიდრებული პრაქტიკაა საქმეთა წონების განსაზღვრის ფორმულის შემუშავებამდე **მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვა მეთოდის კომბინირება**. მრავალმეთოდიანი მიდგომა ამაღლებს საქმეთა წონების დასადგენად გამოყენებული ინფორმაციის სიზუსტესა და სანდოობას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს სისტემისადმი ნდობასა და მის აღიარებას მომხმარებელთა შორის. მაგალითად, დელფის მეთოდს (Delphi method), რომელიც გულისხმობს საქმის განსახილველად საჭირო დროის პროგნოზირებას ექსპერტთა ჯგუფის მიერ, განამტკიცებს შემთხვევით შერჩეული საქმეების მექანიკური ანალიზი, საქმის მასალებიდან მოპოვებული მონაცემების საფუძველზე. მეორეს მხრივ, დელფის მეთოდს კიდევ უფრო ეფექტურს გახდის დროის დანახარჯების შესწავლის მეთოდი, იმ

გარკვეული ტიპის საქმეების შემთხვევაში, რომლებიც უფრო ზუსტ გათვლებს საჭიროებს. მრავალმეთოდიანი მიდგომა გვეხმარება სხვადასხვა გზით მოპოვებული დროის მაჩვენებლების (რეალური ან სავარაუდო) შედარებაში, რათა ზუსტად განისაზღვროს დროის მაჩვენებლები.

სანდო ფორმულის შესამუშავებლად არსებითია **თითოეული ტიპის საქმეზე საკმარისი რაოდენობის მონაცემების შეგროვება**, წარმომადგენლობითი (რეპრეზენტატიული) შერჩევის უზრუნველსაყოფად. მაგალითად, როდესაც კონკრეტული ტიპის საქმეთა დიდი მოცულობაა ხელმისაწვდომი, შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს სტატისტიკური მეთოდები, როგორიცაა „დროის დანახარჯების შესწავლა“ (Time Study), საქმის განხილვისთვის საჭირო დროის საშუალო მაჩვენებლის დასადგენად. მეორეს მხრივ, იშვიათი ტიპის საქმეების შემთხვევაში, მათი განხილვისთვის საჭირო დროის შეფასება შესაძლოა მოითხოვდეს დელფის მეთოდის ან სასამართლო გამოკითხვის (Judicial Survey) გამოყენებას. საბოლოო ჯამში, ამ ყოველივეს მიზანია ჩამოყალიბდეს საქმეთა წონების განსაზღვრის ისეთი სისტემა, რომელიც ზუსტად ასახავს სხვადასხვა ტიპის საქმეებთან დაკავშირებულ დატვირთულობას, რაც რესურსების ეფექტურ განაწილებასა და უფრო ქმედით მართლმსაჯულებას გახდის შესაძლებელს. შესაბამისად, მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია უნდა შეირჩეს მონაცემთა ხელმისაწვდომობის, მოცულობისა და ხარისხის გათვალისწინებით, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს მონაცემთა სიზუსტე და გამოყენებადობა კონკრეტულ სასამართლო კონტექსტში.

5.a. დროის დანახარჯების შესწავლა (Time-Study)

დროის დანახარჯების შესწავლა არის მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია, რომელიც შექმნილია **ცალკეულ საქმეებში სხვადასხვა ამოცანის, აქტივობისა და პროცესისთვის საჭირო ზუსტი დროის შესაფასებლად**. დროის დანახარჯების შესწავლა მონაწილეებისგან მოითხოვს, რომ მათ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ზედმიწევნით აღრიცხონ დრო, რომელსაც ხარჯავენ თავიანთ საქმეებთან დაკავშირებულ ყველა აქტივობაზე (დატვირთულობა) და/ან სასამართლოში განხორციელებულ საქმიანობაზე (სამუშაო დატვირთულობა). ეს აქტივობები შეიძლება მოიცავდეს საპროცესო მოქმედებებს, სხდომებს, გადაწყვეტილებების მომზადებას, მტკიცებულებების განხილვასა და ადმინისტრაციულ ფუნქციებს. შეგროვებული მონაცემები ანალიზდება და გამოითვლება საქმის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული აქტივობებისა და მოვლენებისთვის საჭირო საშუალო დრო კონკრეტული ტიპის/კატეგორიის საქმეში (დროის საშუალო მაჩვენებლები). ეს მონაცემები შეიძლება დაჯგუფდეს ცალკეული სასამართლოების, სასამართლო დეპარტამენტების (სტრუქტურული ერთეულების) დონეზე ან ეროვნულ დონეზე (ყველა შერჩეული სასამართლოს მოცვით).

მონაცემთა შეგროვების დაწყებამდე მნიშვნელოვანია შეთანხმება მონაწილეთა კატეგორიებსა და რაოდენობაზე (მაგ. მოსამართლეები, მოსამართლის თანაშემწეები, სასამართლოს არამოსამართლე პერსონალი). მონაცემთა შეგროვების პროცესი უნდა იყოს საკმარისად ხანგრძლივი, რათა მოიცვას აქტივობებისა და საქმეთა ტიპების მნიშვნელოვანი შერჩევა. დროის დანახარჯების შესახებ ტიპური კვლევები გრძელდება კვირები და თვეებიც კი, რათა მოიცვას სამუშაო დატვირთულობისა და

საქმეთა სირთულის სხვადასხვა ვარიაციები. მონაცემთა აღრიცხვა შესაძლებელია მექანიკურად, წინასწარ მომზადებული შაბლონისა თუ ფორმის გამოყენებით, ან სპეციალურად დროის აღრიცხვისთვის შექმნილი აპლიკაციით ან საქმისწარმოების სისტემით.

მონაცემთა შეგროვების თანმიმდევრულობის უზრუნველსაყოფად, უნდა გამოიცეს **საინფორმაციო დოკუმენტი და დეტალური სახელმძღვანელო მითითებები**, რაც გაამარტივებს მონაცემთა აღრიცხვას. მონაწილეებს უნდა ესმოდეთ, რომელი აქტივობები უნდა აღრიცხონ შესაბამის ფორმატში და დეტალიზაციის რა ხარისხია საჭირო, რათა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი უზუსტობები და უზრუნველყოფილ იქნეს შეგროვებული მონაცემების შედარებადობა და მათი დაჯგუფების (აგრეგაციის) შესაძლებლობა.

საქმეთა წონების შემუშავების საწყის ეტაპზე დროის დანახარჯების შესწავლა უფრო დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული და მოითხოვს მაღალ საწყის ინვესტიციას. თუმცა, იგი წარმოადგენს მონაცემთა შეგროვების უფრო მდგრად ფორმას და ხშირად უფრო მისაღებია მოსამართლეებისა და სასამართლო აპარატისთვის.

5.b. დელფის მეთოდი

„დელფის“ ან „ექსპერტთა ჯგუფების“ მეთოდოლოგია გულისხმობს საქმის სხვადასხვა ასპექტის შეფასებას შერჩეული მონაწილეების მიერ, რომლებსაც გააჩნიათ ცოდნა შესაბამის სფეროში. მათი შერჩევა ხდება ექსპერტიზის, გამოცდილებისა და საქმეებთან დაკავშირებული სპეციფიკური საკითხების ცოდნის საფუძველზე. ეს მეთოდოლოგია ეფუძნება კონსენსუსის მიღწევას მოსაზრებების გაცვლისა და შეფასების გზით და, საჭიროების შემთხვევაში, მეორდება რამდენიმე ციკლად.

პირველ ეტაპზე, დელფის მეთოდოლოგია ეყრდნობა ინდივიდუალურ შეფასებას ან ჯგუფის წევრების მიერ მომზადებულ თვითშეფასების ანგარიშებს, რათა ჯგუფის წევრებმა არ მოახდინონ გავლენა ერთმანეთზე. მეორე ეტაპზე, ჯგუფის წევრები წარადგენენ ინდივიდუალურ ანონიმურ შეფასებებს, რის შემდეგაც განიხილავენ ინდივიდუალური პროგნოზებს, რათა მიაღწიონ კონსენსუსს კონკრეტული ტიპის საქმეების განსახილველად საჭირო დროის შესახებ. ეს პროცესი შეიძლება განმეორდეს კონსენსუსის მიღწევამდე. ჯგუფურ მუშაობას კოორდინაციას უწევს ფასილიტატორი. საჭიროების შემთხვევაში, უთანხმოების გადასაჭრელად შესაძლებელია ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენება, როგორიცაა რანჟირება, სარეიტინგო სკალები ან კენჭისყრა. დისკუსიები ძირითადად ფოკუსირებულია ინდივიდუალურ შეფასებებში არსებულ აზრთა სხვადასხვაობაზე, რათა მიღწეულ და დაფიქსირებულ იქნეს საერთო გადაწყვეტილება.

დელფის მეთოდოლოგიის მასშტაბი უფრო შეზღუდულია, ვიდრე ნომინალური ჯგუფის ტექნიკის (იხ. ქვემოთ). პირველი მათგანი ხშირად ეყრდნობა შერჩეული მოსამართლეების ან სასამართლო პერსონალის ანონიმურ პასუხებს კითხვარებზე, ხოლო მეორე მეთოდი კი ითვალისწინებს ექსპერტთა და პრაქტიკოსთა ჯგუფში ინტერაქციულ დისკუსიას საქმეთა წონების დასადგენად.

5.c. ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა

ნომინალური ჯგუფის ტექნიკის (NGT) მეთოდოლოგია დელფის მეთოდის მსგავსია იმ თვალსაზრისით, რომ მისი მიზანია შეთანხმების მიღწევა და საქმის ტიპებთან დაკავშირებული პროგნოზების გაკეთება მონაწილეთა სტრუქტურირებული ჯგუფის (მოსამართლეები, სასამართლო პერსონალი, ექსპერტები და ა.შ.) ჩართულობით, რომლებიც წარადგენენ ინდივიდუალურ მოსაზრებებსა და შეფასებებს. ჯგუფი დასკვნებამდე მიდის ღია, პროაქტიული „გონებრივი იერიშისა“ და დისკუსიის გზით. აღნიშნულ ტექნიკას **დელფის მეთოდისგან ძირითადად განსხვავებს** ანონიმურობის არარსებობა გადაწყვეტილების მიღებისა და მოსაზრებების გაცვლის პროცესში. ამ მეთოდოლოგიის ძლიერი მხარეა ის, რომ იგი ეყრდნობა კოლაბორაციულ მსჯელობას, რაც განსხვავდება დელფის მეთოდში ჯგუფის წევრების ანონიმური მონაწილეობისგან. ისევე როგორც დელფის მეთოდის შემთხვევაში, ჯგუფს შეიძლება ჰყავდეს ფასილიტატორი, რომელიც კოორდინაციას გაუწევს მუშაობას.

5.d. სამუშაოს შერჩევითი შესწავლის მეთოდი

სამუშაოს შერჩევითი შესწავლის მეთოდი არის მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია იმის დასადგენად, თუ როგორ ანაწილებენ მონაწილეები, განსაკუთრებით კი მოსამართლეები, დროს სხვადასხვა დავალებაზე სამუშაო დღის განმავლობაში. ეს მიდგომა გულისხმობს მონაწილის საქმიანობის შემთხვევითი „მომენტალური კადრების“ (snapshots) დაფიქსირებას, სხვადასხვა აქტივობაზე დახარჯული სავარაუდო/რეალური დროის უწყვეტი აღრიცხვის ნაცვლად.

მეთოდი მოიცავს შერჩევის პერიოდისა და ინტერვალების განსაზღვრას (მაგ., შემთხვევითი ინტერვალების გარკვეული რაოდენობა რამდენიმე კვირის/თვის განმავლობაში), რათა შინაარსიანი ანალიზისთვის შეგროვდეს საკმარისი მონაცემები, რომელიც ასახავს ფუნქციების რეპრეზენტატიულ გადანაწილებას დროში. მონაწილეთა აქტივობებზე დაკვირვება და მათი აღრიცხვა ხდება შემთხვევითობის პრინციპით შერჩეულ ინტერვალებში. მონაწილეები იმ მომენტში შესრულებული საქმიანობა აღირიცხება თავად მონაწილეების მიერ (**ჟურნალში ან ელექტრონულ სისტემაში** მათ თავად შეაქვთ ინფორმაცია დროის მითითებულ ინტერვალში შესრულებულ აქტივობაზე) ან **დამკვირვებლის მიერ** (გარე დამკვირვებელი აღრიცხავს მონაწილის აქტივობას შერჩეულ მომენტში). საკმარისი რაოდენობის მონაცემების შეგროვების შემდეგ, ხდება აქტივობების კატეგორიზაცია და მათი სიხშირის გამოთვლა მთლიანი სამუშაო დროის პროცენტული წილის სახით (მაგ. 40%

გადაწყვეტილებების მომზადება, 25% სხდომების ჩატარება, 20% ადმინისტრაციული საქმიანობა და 10% შესვენებები ან სხვა აქტივობები და ა.შ.). ეს მონაცემები იძლევა საერთო სურათს სხვადასხვა დავალებებს შორის დროის გადანაწილების შესახებ.

5.e. სასამართლო გამოკითხვა

სასამართლო გამოკითხვა არის მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია, რომელიც ეფუძნება კითხვების სერიას (როგორც წესი, კითხვარის ფორმით). იგი უტარდება ყველა მოსამართლესა და სასამართლო პერსონალს ან მათ მნიშვნელოვან ნაწილს, რათა გამოვლინდეს საქმის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები, მათი ჩართულობა სხვადასხვა საქმიანობაში და საქმეთა განხილვისა თუ წარმოებისთვის საჭირო დრო.

ეს მეთოდოლოგია ითვალისწინებს **კითხვების ყოვლისმომცველი და ზუსტი ნაკრების** შემუშავებას, რათა დადგინდეს იმ აქტივობების ტიპები, რომლებსაც მონაწილეები ასრულებენ საქმეზე მუშაობისას (მაგ. სხდომების ჩატარება, დოკუმენტების განხილვა და გადაწყვეტილებების მომზადება), თითოეული აქტივობისთვის საჭირო სავარაუდო დრო და საქმის სირთულის, ტიპისა თუ პროცესის ეტაპის მიხედვით არსებული განსხვავებები. **კითხვების სიცხადეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.** კითხვებში არსებულმა უზუსტობამ შესაძლოა გამოიწვიოს არაერთგვაროვანი პასუხები და მონაცემთა სანდოობის შემცირება. კითხვარი ეგზავნება ყველა მოსამართლეს/მონაწილეს ან მხოლოდ რეპრეზენტატიულ შერჩევას. მონაწილეობა ხშირად ნებაყოფლობითია. პასუხების თანმიმდევრულობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია მკაფიო ინსტრუქციების მიწოდება.

5.f. მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი

მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი არის მონაცემთა შეგროვების მეთოდი, რომელიც ითვალისწინებს **საქმეებთან დაკავშირებული მონაცემების** შეფასებას საქმეთა ისეთი ჩანაწერების შესწავლის გზით, როგორიცაა საქმისწარმოების ელექტრონული სისტემები, სასამართლო საქმეთა მონაცემთა ბაზები, საქმის მასალები და სასამართლო ანგარიშები. ეს მეთოდოლოგია გამოიყენება სხვა მეთოდოლოგიებთან ერთად, სხვა წყაროებიდან (მაგ. დელფის მეთოდი) მიღებული მონაცემების შესავსებად. **მეთოდოლოგია ეყრდნობა სისტემაში უკვე არსებულ მონაცემებს.** ინფორმაცია მოიცავს საქმის ტიპებს, საქმის ფარგლებში განხორციელებულ აქტივობებს (მაგ. საპროცესო ნაბიჯები და საქმესთან დაკავშირებით განხორციელებული ქმედებები), სასამართლოს მუშაობას (სხდომები, განჩინებები და ადმინისტრაციული ფუნქციები) და მოვლენებსა თუ მოქმედებებს (მაგ. საქმის მსვლელობის მნიშვნელოვანი ეტაპები, როგორიცაა შუამდგომლობები, სხდომები ან სააპელაციო საჩივრები).

5.გ. საქმეთა შემთხვევითი შერჩევის მექანიკური ანალიზი

საქმეთა შემთხვევითი შერჩევის მექანიკური ანალიზი არის მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია, რომელიც გამოიყენება საქმის შესახებ დეტალური ინფორმაციის უშუალოდ საქმის მასალებიდან მოსაპოვებლად. ეს მეთოდოლოგია გულისხმობს **შემთხვევით შერჩეული საქმეების მექანიკურ (არაავტომატიზებულ) განხილვას** გარკვეული ინფორმაციის გამოსატანად, რომლის მოპოვებაც მონაცემთა შეგროვების სხვა მეთოდებით შეუძლებელია. მიზანშეწონილია მისი გამოყენება ანალიზისთვის საჭირო დამატებითი მონაცემების მოსაპოვებლად, სხვა მეთოდებით მიღებული მონაცემების შევსებისთვის.

ეს მეთოდი მოიცავს საქმეების შერჩევას, მონაცემთა წერტილების განსაზღვრას, საქმეების თავმოყრას და განხილვას და საქმის მასალების ანალიზს. მნიშვნელოვანია მკაფიოდ განისაზღვროს მიზანი, მონაცემებში არსებული ხარვეზები და შემუშავდეს მონაცემთა შეგროვების მკაფიო სახელმძღვანელო მითითებები, რომელიც უზრუნველყოფს თანმიმდევრულობას. საქმის მასალების რეპრეზენტატიული შერჩევა ხდება წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით, როგორცაა საქმის ტიპი, სამართლებრივი საფუძველი, დანაშაულებრივი ქმედებები, დავის საგნის ღირებულება, სამართალწარმოების ხანგრძლივობა, გადაწყვეტილების მიღების თარიღი ან ანალიზისთვის რელევანტური ნებისმიერი სხვა კრიტერიუმი. შერჩევისას მიკერძოების თავიდან ასაცილებლად, შესაძლებელია არჩეული იქნას **შემთხვევითი შერჩევის ან მიზნობრივი შერჩევის** ტექნიკა (საქმეთა კონკრეტული ჯგუფის ან ქვეჯგუფის შესწავლის შემთხვევაში). გამოსაყენებელი მონაცემები წინასწარ განისაზღვრება და შეიძლება მოიცავდეს საქმეში არსებული დოკუმენტების გვერდების რაოდენობას, სხდომების რაოდენობასა თუ ხანგრძლივობას, მტკიცებულებების მოცულობას, მხარეთა მიერ წარმოდგენილ დამატებით მასალებსა და საკვანძო პროცედურულ მოქმედებებს. საქმის მასალებს სათითაოდ განიხილავს საგანგებოდ გადამზადებული პერსონალი (მაგ. სასამართლოს ადმინისტრაციული აპარატი, მკვლევრები ან გარე ანალიტიკოსები) და მოიპოვებს შესაბამის ინფორმაციას. მონაცემები გროვდება სტრუქტურირებულ ფორმატში, მაგალითად, ცხრილებში ან ელექტრონულ მონაცემთა ბაზებში, და ანალიზდება კანონზომიერებების გამოსავლენად. ხდება მიღებული შედეგების შედარება სხვა მეთოდებით მიღებულ მონაცემებთან.

მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვა მეთოდთა ძლიერი და სუსტი მხარეები

მეთოდი	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
დროის დანახარჯების შესწავლა	ეს მეთოდი უზრუნველყოფს დეტალურ, კონკრეტულ აქტივობებზე დაფუძნებულ მონაცემებს, რაც თითოეული ტიპის საქმის	ეს მეთოდი, როგორც წესი, უფრო ძვირადღირებულია და მოითხოვს დიდ დროსა და ძალისხმევას მონაწილეების

მეთოდი	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
	წარმოებისას ცალკეულ მოქმედებებსა და მოვლენებზე დახარჯული დროის ზუსტი ანალიზის საშუალებას იძლევა. იგი წარმოადგენს ემპირიულად მყარ მონაცემთა წყაროს და სხვა მეთოდებთან შედარებით უფრო ღრმა ინფორმაციას უზრუნველყოფს.	მხრიდან, რომლებმაც ზედმიწევნით და უწყვეტად უნდა აღრიცხონ თავიანთი სამუშაო დრო რამდენიმე კვირის ან თვის განმავლობაში.
დეღფის მეთოდოლოგია	ეს მეთოდი მოიცავს ექსპერტთა სტრუქტურირებულ ჯგუფს (ექსპერტ მოსამართლეთა კოლეგია ან მოსამართლეთა რეპრეზენტატიული შერჩევა), რომლებიც ანონიმურად, კონსენსუსის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას. იგი ამცირებს ხარჯებს (ხშირად არ საჭიროებს გარე მომსახურებას), გამორიცხავს მონაცემთა შეგროვების ხანგრძლივ პროცესს და, მაგალითად, სასამართლო გამოკითხვასთან შედარებით, არ მოითხოვს მონაწილეთა დიდ რაოდენობას .	შეგროვებული მონაცემების სანდოობა შესაძლოა ეჭვქვეშ, ვინაიდან მონაცემებს აღრიცხავენ თავად მონაწილეები , რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს დროის არასწორად შეფასება (შემცირება ან გაზვიადება) ჯგუფური დინამიკისა და ადამიანური მიკერძოების გავლენის შედეგად. გადაწყვეტილება მიიღება ანონიმური პროცედურით, თუმცა, შერჩეულმა კითხვებმა და შედეგების პრეზენტაციის ფასილიტაციამ შესაძლოა განაპირობოს შედეგების სუბიექტურობა.
ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა	ეს მეთოდი ეყრდნობა ექსპერტთა სტრუქტურირებული ჯგუფის ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რომელიც კოლაბორაციული მსჯელობით ხასიათდება. ინდივიდუალური მოსაზრებების წარდგენა გამჭვირვალეა და მიზნად ისახავს საუკეთესო იდეებისა და გადაწყვეტილებების გენერირებას. მეთოდი ნაკლებხარჯიანია, თუმცა, ბევრ დროს მოითხოვს.	სადისკუსიო თემების იდენტიფიცირება შესაძლოა რთული აღმოჩნდეს , რაც გამოიწვევს დავალების არასწორად გაგებას. ფასილიტატორის როლს საკვანძო მნიშვნელობა აქვს . ვინაიდან დისკუსია და „გონებრივი იერიში“ ღია და გამჭვირვალეა, ჯგუფის გამოცდილი წევრების ავტორიტეტმა შესაძლოა გადაწონოს ნაკლებად გამოცდილი წევრების მოსაზრებები.
სასამართლო გამოკითხვა	ეს მეთოდი მოსამართლეთა დიდი რაოდენობის ჩართვის საშუალებას იძლევა, რაც ხელს უწყობს თვისობრივ ანალიზს და სასამართლო აღქმების შესწავლას. კითხვარზე დაფუძნებული ეს მიდგომა უფრო ნაკლებ დროს მოითხოვს , ვიდრე „დროის დანახარჯების შესწავლა“.	ეს მეთოდი სუბიექტურია , რადგან თითოეულ მოსამართლეს შესაძლოა განსხვავებული აზრი ჰქონდეს სხვადასხვა აქტივობასა და მათ ხანგრძლივობაზე. შედეგების ხარისხი და სანდოობა დიდწილად დამოკიდებულია კითხვების სიცხადესა და პასუხების თანმიმდევრულობაზე.

მეთოდი	ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
სამუშაოს შერჩევითი შესწავლის მეთოდოლოგია	ეს მეთოდი უწყვეტი აღრიცხვის მეშვეობით აფიქსირებს აქტივობების რეალურ დროში განაწილებას და გამორიცხავს სუბიექტურ პროგნოზებს. იგი განსაკუთრებით ეფექტურია, თუ კვლევაში მონაწილეობს დიდი ჯგუფი ან რამდენიმე სასამართლო, რადგან იძლევა თითოეულ აქტივობაზე დახარჯული დროის პროპორციული წილის გამოთვლის საშუალებას.	მეთოდი მოითხოვს მონაწილეთა საკმარის რაოდენობას, რადგან შედეგები სანდოა მხოლოდ მაშინ, როდესაც საკმარისი მოცულობის შემთხვევითი შერჩევა გროვდება. იგი შესაძლოა ისეთივე შრომატევადი და ძვირადღირებული იყოს, როგორც „დროის დანახარჯების შესწავლა“, ხოლო მონაწილეებს შესაძლოა ხელი ეშვებოდეთ თავიანთი საქმიანობის განხორციელებაში. „დროის დანახარჯების შესწავლისგან“ განსხვავებით, იგი არ ზომავს თითოეული აქტივობის ზუსტ ხანგრძლივობას და არ აიდენტიფიცირებს მოვლენებს, რომლებიც ყველაზე მეტ დროს მოითხოვს.
მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზი	ეს მეთოდი ეყრდნობა მანამდე აღრიცხულ საქმის მონაცემებს და არა სუბიექტურ მოსაზრებებს ან მონაცემთა მექანიკურ შეგროვებას. იგი მყარი საფუძველია სხვა მეთოდებით (მაგ. სასამართლო გამოკითხვა ან დროის დანახარჯების შესწავლა) მიღებული შედეგების ანალიზის, გადამოწმებისა და ვალიდაციისთვის.	ამ მეთოდის ეფექტურობა დიდწილად დამოკიდებულია საქმისწარმოების ელექტრონულ სისტემაში არსებული მონაცემების ხელმისაწვდომობაზე, სისრულესა და სიზუსტეზე. იგი არ არის დამოუკიდებელი მეთოდი, არამედ, გამოიყენება სხვა მეთოდებით მიღებული შედეგების გადამოწმებლად.
საქმეთა შემთხვევითი შერჩევის მექანიკური ანალიზი	მეთოდი იძლევა დეტალურ და სანდო მონაცემებს, თუმცა მონაცემთა მექანიკური შეგროვებისთვის საჭიროებს კვალიფიციურ პერსონალსა და ადეკვატურ რესურსებს. იგი მყარი საფუძველია სხვა მეთოდებით მიღებული შედეგების გადამოწმებისა და ვალიდაციისთვის.	ეს მეთოდი შრომატევადია, მოითხოვს დიდ რესურსებს და სათანადო უნარების მქონე პერსონალს, რაც ართულებს მის ფართომასშტაბიან გამოყენებას. იგი არ არის დამოუკიდებელი მეთოდი, არამედ, გამოიყენება სხვა მეთოდებით მიღებული შედეგების გადამოწმებლად. მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია სასამართლო სისტემაში არსებული მონაცემების ხელმისაწვდომობაზე, სისრულესა და სიზუსტეზე.

ნაბიჯი 6: შესაგროვებელი მონაცემების იდენტიფიცირება

ამ სექციაში წარმოდგენილია მონაცემთა სხვადასხვა ნაკრები, რომელთა შეგროვებაც შესაძლებელია საქმეთა წონების განსაზღვრის სისტემის შესამუშავებლად. სასამართლო სისტემებს შორის არსებული მნიშვნელოვანი განსხვავებების გათვალისწინებით, თითოეულ უწყებას შეუძლია შეარჩიოს ის მონაცემები, რომლებიც შეესაბამება მათ სპეციფიკურ საჭიროებებსა და კონტექსტს. ნებისმიერ შემთხვევაში, საქმეთა წონების განსაზღვრის უმთავრესი ასპექტია სხვადასხვა ტიპის საქმეების განსახილველად საჭირო დროის შეფასება. შესაბამისად, საქმეთა წონების განსაზღვრასთან დაკავშირებული მონაცემთა ნებისმიერი შეგროვება ამ შედეგის მიღწევისკენ უნდა იყოს მიმართული. მოცემულ სექციაში წარმოდგენილია მონაცემთა არასრული ჩამონათვალი, რისი მიზანიც არის მონაცემთა შეგროვების ინსტრუმენტებისა (მაგ. კითხვარები, ონლაინ გამოკითხვები ან ფორმები) და პროცესების (მაგ. წერილობითი პასუხები ან ინტერვიუები) შემუშავების მხარდაჭერა. მონაცემთა შეგროვება შეიძლება იყოს ავტომატიზებული ან ნახევრად ავტომატიზებული. სასამართლო სისტემების ციფრული ტრანსფორმაციის გათვალისწინებით, რეკომენდებულია ელექტრონული ინსტრუმენტების გამოყენება. ქვემოთ მოცემულ ცხრილებში წარმოდგენილი ყველა მონაცემი ჰიპოთეტურია და მხოლოდ საილუსტრაციო მიზნებს ემსახურება.

6.a. ზოგადი მიმოხილვა

თავდაპირველად რეკომენდებულია სასამართლო სისტემის დონეზე საქმეთა რაოდენობის შესახებ ყოვლისმომცველი ინფორმაციის მოპოვება (იხ. ცხრილი 1 ქვემოთ). ამისათვის მიზანშეწონილია მომზადდეს სრული ანგარიში სასამართლო ინსტანციების (პირველი, მეორე ან მესამე ინსტანცია), ცალკეული სასამართლოების (სასამართლო 1, სასამართლო 2, სასამართლო 3 და ა.შ.) და საქმის ტიპების (სისხლის სამართლის, სამოქალაქო, ადმინისტრაციული, კომერციული და ა.შ.) მიხედვით. საერთო დატვირთულობის (caseload) შესახებ მონაცემების შეგროვება შესაძლებელია საანგარიშო პერიოდის დასაწყისისთვის არსებული მიმდინარე საქმეებისა და საანგარიშო პერიოდში შემოსული საქმეების რაოდენობის დათვლით. ასევე, შესაძლებელია საანგარიშო პერიოდში გადაწყვეტილი საქმეების, პერიოდის ბოლოსთვის მიმდინარე საქმეების, ამ საქმეებზე მოსამართლეების რაოდენობისა და ერთ მოსამართლეზე საქმეთა საშუალო დატვირთულობის გამოთვლა (საერთო დატვირთულობა - მე-4 სვეტი - გაყოფილი მოსამართლეთა რაოდენობაზე - მე-7 სვეტი). გარდა ამისა, მიზანშეწონილია დაგროვებული საქმეების რაოდენობის აღრიცხვა, იმის გათვალისწინებით, რომ ასეთი საქმეები, როგორც წესი, კომპლექსურია.

ცხრილი 1: სასამართლო სტატისტიკური მონაცემების ზოგადი მიმოხილვის მაგალითი⁷

1	2	3	4	5	6	7	8
სასამართლო ინსტანცია (პირველი, მეორე და მესამე ინსტანცია). ცალკეული სასამართლოები (სასამართლო 1, სასამართლო 2 და სასამართლო 3) საქმის ტიპი (სისხლის სამართლის, ადმინისტრაციული, სამოქალაქო, კომერციული და ა.შ.)	მიმდინარე საქმეების რაოდენობა საანგარიშო პერიოდის დასაწყისისთვის	შემოსული საქმეების რაოდენობა საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში	ჯამური დატვირთულობა (2+3)	გადაწყვეტილი საქმეების რაოდენობა საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში	მიმდინარე საქმეების რაოდენობა საანგარიშო პერიოდის ბოლოს	ამ საქმეებზე მომუშავე მოსამართლეთა რაოდენობა	საშუალო ჯამური დატვირთულობა ერთ მოსამართლეზე (4/7)
1-ლი ინსტანციის, მე-2 ინსტანციის ან მე-3 ინსტანციის სასამართლო							
სასამართლო 1, სასამართლო 2, სასამართლო 3 და ა.შ.							
ადმინისტრაციული ან სისხლის სამართლის ან სამოქალაქო და ა.შ.							
ჯამი							

6.b. საქმეში შესრულებული ფუნქციების ანალიზი

⁷ ამ სექციაში მოცემული ყველა ცხრილი ეფუძნება რეალურ მაგალითებს, ხოლო წარმოდგენილი ციფრები მხოლოდ საილუსტრაციო ხასიათისაა. ისინი შეიძლება სასარგებლო მინიშნებას წარმოადგენდეს იმ წევრი სახელმწიფოებისთვის, რომლებიც მსგავსი გათვლების განხორციელებას გეგმავენ.

ქვემოთ მოცემულ მე-2 ცხრილთან დაკავშირებით, რეკომენდებულია იმ დროის აღრიცხვა, რომელსაც მოსამართლეები ხარჯავენ საქმეში შესრულებულ სხვადასხვა ფუნქციებზე (საქმეში შესრულებულ ფუნქციებზე დახარჯული დროის ანალიზი). მნიშვნელოვანია გავიგოთ, თუ რა დრო სჭირდებათ მოსამართლეებს საქმის ფარგლებში თითოეული ფუნქციის შესასრულებლად. ეს იძლევა საქმისწარმოებისას კონკრეტული სასამართლო აქტივობებისთვის საჭირო დროის ზუსტი გამოთვლის შესაძლებლობას. მონაცემთა შეგროვება უნდა მოხდეს წუთებში, საქმის ტიპების მიხედვით, ყველა მონაწილისგან (მაგ. მოსამართლეები, სასამართლო სხდომის მდივნები, მოსამართლის თანაშემწეები), სხვადასხვა სასამართლო ინსტანციაში. მონაცემთა შეგროვება უნდა მოიცავდეს ფუნქციებს/აქტივობებს სასამართლოში საქმის აღძვრის მომენტიდან. ფუნქციების მაგალითებია: საქმის მომზადება, სხდომისთვის მომზადება, სხდომის ჩატარება, გადაწყვეტილების მომზადება და საქმის დახურვა. შეგროვებული მონაცემები შესაძლოა, ასევე, მოიცავდეს ფუნქციის აღწერას (კონკრეტულად რას მოიცავს კონკრეტული დავალება) და თუ რა სიხშირით მეორდება კონკრეტული ფუნქცია საქმის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. ამ ტიპის ანალიზი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიებში, კერძოდ, „დროის დანახარჯების შესწავლისა“ და „სასამართლო გამოკითხვის“ დროს.

ცხრილი 2: ინდივიდუალურ საქმეში შესრულებული ფუნქციების ანალიზის მაგალითი

#	ფუნქცია	ფუნქციების რაოდენობა თითოეულ ინდივიდუალურ საქმეში (საქმის განხილვის განმავლობაში)	ფუნქციის აღწერა	ფუნქციის ხანგრძლივობა (წუთებში) ანალიზზე დაყრდნობით
1	თავდაპირველი განხილვა	1	საქმის პირველადი გაცნობა სასამართლოს კანცელარიაში მისი მიღების შემდეგ, ქვემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციების გამოკლებით.	10
2	საქმის მასალების გაცნობა	1	საქმეში არსებული დოკუმენტების განხილვა და შესწავლა (შესაძლოა არსებობდეს მრავალი დოკუმენტი).	90
3	სხდომისთვის მომზადება	3	წინასასამართლო ეტაპი: სხდომისთვის მომზადება, მათ შორის მტკიცებულებების შეგროვება, რელევანტური დოკუმენტებისა და წინა სხდომების ოქმების გაცნობა (შესაძლოა ჩატარდეს რამდენიმე სხდომა).	60

#	ფუნქცია	ფუნქციების რაოდენობა თითოეულ ინდივიდუალურ საქმეში (საქმის განხილვის განმავლობაში)	ფუნქციის აღწერა	ფუნქციის ხანგრძლივობა (წუთებში) ანალიზზე დაყრდნობით
4	არსებითი განხილვის ჩატარება	3	არსებითი განხილვის ჩატარება (მოიცავს მომზადებას და სხდომის ოქმების გაცნობას)	60
5	საბოლოო გადაწყვეტილების მომზადება	1	საბოლოო გადაწყვეტილების პროექტის მომზადება.	90
6	საქმის დახურვა	1	საბოლოო გადაწყვეტილების შემდეგ საქმის დასრულება და დახურვა, სააპელაციო საჩივრების განხილვის ჩათვლით.	10

6.c. საქმის სირთულის კრიტერიუმები

ქვემოთ მოცემულ მე-3 ცხრილში წარმოდგენილია მონაცემთა მესამე ნაკრები, რომლის აღრიცხვაც შესაძლებელია - საქმის სირთულის შეფასების კრიტერიუმები. აღნიშნული კრიტერიუმების გამოყენება შესაძლებელია საქმის წარმოების სხვადასხვა ეტაპზე — აღძვრიდან დასრულების ჩათვლით. კრიტერიუმების შემუშავება შესაძლებელია დასრულებულ საქმეებზე დაყრდნობით, ვინაიდან საქმისთვის შესაბამისი წონის დასადგენად საჭიროა სრული ინფორმაცია. შემუშავების შემდეგ, კრიტერიუმების გამოყენება შესაძლებელია შემოსული საქმეების მიმართ. ამ ტიპის მონაცემთა შეგროვება საქმეთა წონების სისტემის შემუშავებლებს დაეხმარება იმის დადგენაში, ახდენს თუ არა საქმის გარკვეული ასპექტები გავლენას დროზე, რომელიც მოსამართლეებს საქმის გადასაწყვეტად სჭირდებათ. მაგალითად, მხარეთა რაოდენობამ ან სარჩელის სავარაუდო ღირებულებამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს საქმის განხილვის საერთო ხანგრძლივობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ საქმის ზოგიერთი ასპექტი (სხდომების რაოდენობა, მოწმეთა რაოდენობა) მხოლოდ სამართალწარმოების პროცესში იკვეთება, საქმის განხილვისთვის საჭირო დროის პროგნოზირება შესაძლებელია მხოლოდ იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომელიც ხელმისაწვდომია სასამართლოში საქმის შესვლის მომენტში. უნდა აღინიშნოს, რომ საქმეთა წონების განსაზღვრის ზოგიერთი სისტემა, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც იყენებენ „დროის დანახარჯების შესწავლის“ მეთოდებს, არ ითვალისწინებს მონაცემების შეგროვებას უშუალოდ სირთულის განმსაზღვრელი ფაქტორების შესახებ, არამედ, გათვლებს აფუძნებს საქმის გადასაწყვეტად საჭირო საშუალო დროზე, იმ მონაცემების გამოყენებით, რომლებიც უკვე მოიცავს სხვადასხვა სირთულის ელემენტების მქონე საქმეებს.

სირთულის კრიტერიუმების ზოგიერთი მაგალითია: მოსარჩელეთა რაოდენობა, მოპასუხეთა რაოდენობა, მოწმეთა რაოდენობა, დეკლარირებული/დადგენილი ეკონომიკური ღირებულება, მტკიცებულებათა რაოდენობა, დანიშნული/ჩატარებული სხდომების რაოდენობა, წარმოდგენილი დოკუმენტების რაოდენობა, დოკუმენტების გვერდების საერთო რაოდენობა, გადაწყვეტილებების/განჩინებების რაოდენობა, საქმის არსებითი მხარის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებები და ა.შ. აღნიშნული ინფორმაციის მოპოვება შესაძლებელია საქმისწარმოების სისტემებიდან ან უშუალოდ საქმის მასალებიდან. ქვემოთ წარმოდგენილი ცხრილი მოიცავს სირთულის კრიტერიუმების მაგალითებს, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია საქმის წონის განსაზღვრისთვის.

ცხრილი 3: საქმის მონაცემთა ელემენტების მაგალითი, რომელთა საფუძველზეც გამოითვლება საქმის სირთულე

#	მონაცემთა ელემენტი	მიზანი	კომენტარი	წყარო
	დგინდება სასამართლოში საქმის რეგისტრაციის მომენტში			
1	საქმის ნომერი	იდენტიფიკაცია		CMS- საქმისწარმოების სისტემა
2	საქმის ტიპი	კლასიფიკაცია		CMS
3	საქმეში არსებული მოთხოვნების რაოდენობა	კლასიფიკაცია		CMS
4	მოსარჩელეთა რაოდენობა	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
5	მოპასუხეთა რაოდენობა	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
6	მოწმეების/ექსპერტების/თარჯიმნების რაოდენობა	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
7	დეკლარირებული ეკონომიკური ღირებულება	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
8	მტკიცებულებათა რაოდენობა	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
	დგინდება საქმის განხილვის/გადაწყვეტის პროცესში			
9	დადგენილი ეკონომიკური ღირებულება	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
10	სამართალწარმოების ტიპი (ჩვეულებრივი / დაჩქარებული)	კლასიფიკაცია		CMS / საქმის მასალები
11	სასამართლო შემადგენლობა (კოლეგიური / ერთპიროვნული)	სამუშაოს მოცულობის საზომი		CMS / საქმის მასალები

#	მონაცემთა ელემენტი	მიზანი	კომენტარი	წყარო
12	გამოცემული უწყებების რაოდენობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		CMS / საქმის მასალები
13	სხდომების რაოდენობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		საქმის მასალები
14	დოკუმენტების გვერდების საერთო რაოდენობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		საქმის მასალები
15	გადაწყვეტილებების/განჩინებების რაოდენობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		საქმის მასალები
16	გადაწყვეტილებების/განჩინებების გვერდების საერთო რაოდენობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		საქმის მასალები
17	საქმის განხილვის ხანგრძლივობა	სამუშაოს მოცულობის საზომი		საქმის მასალები
18	არსებითი მხარის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილება	კლასიფიკაცია		CMS

6.d. მოსამართლეების სამუშაო დრო

ქვემოთ მოცემული მე-4 ცხრილი შეიცავს საქმეთა წონების განსაზღვრისთვის მნიშვნელოვან მონაცემთა მეოთხე ნაკრებს - **მონაწილეთა** (მაგ. მოსამართლეების ან მოსამართლის თანაშემწეების) **სამუშაო დროის გამოთვლა** წლიურად და საქმის თითოეულ ტიპზე დახარჯული საშუალო სამუშაო დროის მისაღებად. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი მაგალითია, თუ როგორ უნდა გამოითვალოს მოსამართლის საშუალო წლიური სამუშაო დრო. ეს გამოთვლები შეიძლება განსხვავდებოდეს წლებისა და ეროვნული სასამართლო სისტემების მიხედვით. აღნიშნული ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს, მოსამართლის სამუშაო დრო შევადაროთ [საქმეებით განპირობებული] დატვირთულობას და სამუშაო დატვირთულობას.

მოსამართლის საშუალო სამუშაო საათების შეფასების ალტერნატიული მეთოდია ეროვნულ კანონმდებლობაზე ან ქვეყნის კერძო თუ საჯარო სექტორში დამკვიდრებულ პრაქტიკაზე დაფუძნებული სტანდარტის გამოყენება. მაგალითად, თუ კერძო სექტორში სამუშაო დრო კვირაში 40 საათს შეადგენს, იგივე მაჩვენებელი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მოსამართლეების სამუშაო დროსთან მიმართებითაც. ორივე მიდგომა ხელს უწყობს მოსამართლეების სამუშაო დროის შეფასებას, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებში, სადაც მოსამართლეთა სამუშაო საათები ფორმალურად

არ რეგულირდება. ეს გათვლები აუცილებელია სასამართლო სისტემაში საჭირო რესურსების განსაზღვრისთვის.

ცხრილი 4: მოსამართლის წლიური სამუშაო დროის გამოთვლის მაგალითი

ცხრილი: მოსამართლის წლიური სამუშაო დღეები	
აღწერა	დღეები
წელი	365
შაბათ-კვირა	(-104)
უქმე დღეები	(-10)
კუთვნილი შვებულება	(-28)
გაცდენა ჯანმრთელობის მდგომარეობის და ოჯახური პირობების გამო	(-10)
სამუშაო დღეების რაოდენობა წელიწადში	213
სავალდებულო შეხვედრები სასამართლო მენეჯმენტის საკითხებზე	(-4)
კონფერენციები, ტრენინგები და სასერტიფიკატო კურსები	(-5)
წელიწადში საქმეთა განხილვისთვის დარჩენილი დღეების წმინდა რაოდენობა	204

ამასთან, შესაძლებელია მოსამართლის საშუალო დღიური სამუშაო დროის გამოთვლა. ეს გულისხმობს საშუალო დღიური სამუშაო საათების დადგენას, რომელსაც აკლდება შესვენება ლანჩისთვის, დილისა და შუადღის შესვენებები, სასამართლოს ადმინისტრირებასა და მენეჯმენტზე დახარჯული დრო, კოლეგების კონსულტირება/ქოუჩინგი, ტრენინგი და სამუშაო დატვირთულობის შემადგენელი სხვა აქტივობები.

ნაბიჯი 7: საქმის ტიპების განსაზღვრა საქმეთა წონების მისანიჭებლად

პირველ ნაბიჯში აღწერილი ანალიზის საფუძველზე ვლინდება სასამართლოს მუშაობის სფეროები, სადაც არსებობს ეფექტიანობის პრობლემა. ანალიზის შედეგები განსაზღვრავს, თუ რომელი ტიპის საქმეებზე უნდა გაკეთდეს აქცენტი საქმეთა მონაცემების მომავალი ანალიზისას. შესაძლოა საჭირო იყოს ერთ სასამართლო სისტემაში ან სასამართლოების ჯგუფში (იურისდიქციის მიხედვით) საქმის ყველა ტიპის ანალიზი ან მხოლოდ შერჩეული საქმის ტიპების შესწავლა. **მსგავსი წონის მქონე საქმეთა ტიპები შეიძლება დაჯგუფდეს კატეგორიებად**, იმის მიხედვით, თუ რა დროა საჭირო მოსამართლის მიერ საქმის გადასაწყვეტად. იმისათვის, რომ საქმეთა წონების სისტემა იყოს მართვადი, **არ უნდა იქნას გამოყენებული ზედმეტად დეტალური კატეგორიები**. დაჯგუფების პროცესი უნდა მიჰყვებოდეს ლოგიკურ

სტრუქტურას და მაქსიმალურად შეესაბამებოდა კანონმდებლობის თანახმად არსებულ კატეგორიებს და საქმისწარმოების სისტემას, თუ სასამართლო ხელისუფლება იყენებს აღნიშნულს საქმეთა რეგისტრაციისთვის, მონიტორინგისა და მონაცემთა შენახვისთვის. შესაძლოა საჭირო გახდეს საქმისწარმოების სისტემის მოდიფიცირება, რათა გამარტივდეს მოსამართლეებისგან ან სასამართლოებისგან მონაცემთა შეგროვება განსაზღვრული საქმის ტიპებისა და/ან კატეგორიების მიხედვით. ცვლილებები შესაძლოა საჭირო გახდეს მაშინაც, როდესაც ინერგება ახალი ან მნიშვნელოვნად შეცვლილი საქმის ტიპები. ასეთი ცვლილებები ზრდის საქმეთა წონების სისტემის შემუშავების სირთულეს და მისი იმპლემენტაციისთვის საჭირო რესურსების მოცულობას.

ნაბიჯი 8: მონაცემთა შეგროვება განსაზღვრული პარამეტრების საფუძველზე

მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიის შერჩევის შემდეგ, მნიშვნელოვანია მონაწილე სასამართლოების იდენტიფიცირება, მონაწილეთა რაოდენობის განსაზღვრა და მონაცემთა შეგროვების პერიოდის დადგენა. **მონაწილეთა დიდი რაოდენობა, ზოგადად, აუმჯობესებს მონაცემთა რეპრეზენტატიულობას** და მიღებული საქმეთა წონების სიზუსტეს. თუმცა, ფართომასშტაბიანმა მონაწილეობამ შესაძლოა გაზარდოს ხარჯები, გააჭიანუროს ვადები და მოითხოვოს კოორდინაციის მეტი ძალისხმევა. სასამართლო ქსელის მოცულობისა და იმ სასამართლო ინსტანციის გათვალისწინებით, რომლისთვისაც მუშავდება საქმეთა წონები (მაგ. პირველი და/ან მეორე ინსტანცია), მონაცემები შეიძლება შეგროვდეს ყველა სასამართლოდან ან სასამართლოების რეპრეზენტატიული შერჩევიდან.

სასამართლოების შერჩევა უნდა უზრუნველყოფდეს მრავალფეროვნებასა და რეპრეზენტატიულობას, რათა სავარაუდო დროები მაქსიმალურად ზუსტად ასახავდეს ეროვნულ საშუალო მაჩვენებელს. ეს გულისხმობს შერჩევის ადეკვატური მეთოდოლოგიის გამოყენებას, რომელიც მოიცავს სასამართლოებს როგორც დიდი, ისე მცირე ქალაქებიდან, საქმის ყველა რელევანტური ტიპის გათვალისწინებით, განსაკუთრებით იმ სასამართლოებს, სადაც დიდი რაოდენობით ჩვეულებრივი (სტანდარტული) საქმეები განიხილება. მონაწილეობა უნდა იყოს ნებაყოფლობითი. მონაცემთა ზუსტი და თანმიმდევრული წარდგენისთვის, ყველა მონაწილე მთელი პროცესის განმავლობაში უნდა სარგებლობდეს როგორც ტექნიკური, ისე პროფესიული დახმარებით. შერჩეულ სასამართლოებში შეიძლება დაინიშნოს პასუხისმგებელი პირი ან ტექნიკური გუნდი, რომელიც მონაცემთა შეგროვების პერიოდში მუდმივ ან ნახევრად მუდმივ რეჟიმში გაუწევს მონაწილეებს მხარდაჭერას.

მონაცემთა შეგროვების პერიოდი და მისი დროულობა თანაბრად მნიშვნელოვანია. მონაცემების შეგროვება შესაძლებელია: i) უწყვეტად, ფიქსირებული პერიოდის განმავლობაში (მაგ. ექვსი თვე), ან ii) პერიოდულად, რეგულარული ინტერვალებით

(მაგ. ორი კვირის განმავლობაში, წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ). მონაცემთა შეგროვების სიხშირე და სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს შერჩეულ მეთოდოლოგიას. მონაცემთა შეგროვების არჩეული მეთოდოლოგიისა და მიუხედავად, მნიშვნელოვანია პროცესის საგულდაგულოდ დაგეგმვა, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ოფიციალური უქმე დღეები ან თანამშრომელთა ხანგრძლივი არყოფნის პერიოდები, რამაც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს მონაწილეობასა და მონაცემთა ხარისხზე.

მონაცემთა შეგროვების დაწყებამდე აუცილებელია **სასწავლო პროგრამის** შემუშავება. ასეთი პროგრამა უნდა მოიცავდეს სასწავლო მასალების მომზადებასა და გავრცელებას (მაგ. სახელმძღვანელოები, *ხშირად დასმული კითხვები* – FAQ და ა.შ.), ყველა შესაბამისი სასამართლოსთვის ამ მასალების მიწოდების მკაფიო სტრატეგიასთან ერთად. ტრენინგის სახელმძღვანელო უნდა შეიცავდეს დეტალურ ინფორმაციას საქმეთა წონების განსაზღვრის შესახებ, მათ შორის მის მიზანს, მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიასა და პრაქტიკულ მითითებებს. იგი, აგრეთვე, უნდა მიმოიხილავდეს მონაცემთა აღრიცხვის ინსტრუმენტებს, აღრიცხვის წესებსა და მონაცემთა შეყვანის ვადებს.

სასწავლო სესიები ფოკუსირებული უნდა იყოს იმაზე, თუ როგორ აღირიცხოს თითოეულ აქტივობაზე დახარჯული დრო, მისი სიხშირე და როგორ იქნეს გამოყენებული მონაცემთა შეგროვების სპეციალური ინსტრუმენტები. შეძლებისდაგვარად, ტრენინგი უნდა ჩატარდეს პირისპირ. თუ პირისპირ სწავლება შეუძლებელია, ალტერნატივის სახით შესაძლებელია ონლაინ ტრენინგის ორგანიზება. რეკომენდებულია, რომ ტექნიკურმა გუნდმა განახორციელოს ვიზიტები სასამართლოებში და შეხვდეს მონაცემთა შეგროვების პროცესში ჩართულ ყველა მონაწილეს, მათ შორის მოსამართლეებსა და მოსამართლის თანამშემწეებს.

ეს ვიზიტები ხელს შეუწყობს მეთოდოლოგიის დაზუსტებასა და ნებისმიერი კითხვის თუ ეჭვის გადაჭრას, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას მონაცემთა შეგროვების პროცესში. სამეთვალყურეო კომიტეტმა/სამუშაო ჯგუფმა უნდა დაამტკიცოს მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია, სასწავლო პროგრამა და სასწავლო მასალები.

მონაცემთა შეგროვება გადამწყვეტია საქმეთა წონების ფორმულის შესამუშავებლად. ეფექტური შეგროვება აადვილებს იმ დროის გამოთვლას, რომელიც ინდივიდუალურ მოსამართლეს სჭირდება სხვადასხვა ტიპის ერთი საქმის განსახილველად, რაც, როგორც წესი, საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავების ყველაზე რთული ნაწილია. ქვემოთ მოცემული ცხრილი აღწერს, თუ როგორ გამოითვლება ერთი ტიპის საქმის განსახილველად საჭირო სხვადასხვა აქტივობის დრო.

ცხრილი 5: საქმის ტიპების წონის გამოთვლის მაგალითი (დროის აღმნიშვნელ ერთეულებში)

ცხრილი - ფორმულის ელემენტები საქმის მასალებიდან მოპოვებულ და შერჩეულ მონაცემებზე დაყრდნობით

ფორმულის ელემენტი		საშუალო გამოთვლილი მნიშვნელობა			
მითითებული მნიშვნელობები წარმოადგენს საშუალო მაჩვენებლებს, რომლებიც ეფუძნება საქმის მასალებიდან მოპოვებულ ან შერჩეულ მონაცემებს.		საქმის ტიპი 1		საქმის ტიპი 2	
1	მოსამართლის საშუალო წლიური სამუშაო დრო (წუთებში)	204 დღე X 480 წუთი = 97,920 წუთი		204 დღე X 480 წუთი = 97,920 წუთი	
		რაოდ.	ჯამ. წთ.	რაოდ.	ჯამ. წთ.
2	შემოსული (პირველადი) დოკუმენტების საშუალო რაოდენობა ერთ საქმეზე	2	9x4x4 =72 წთ.	4	4x11x4 =176 წთ.
3	გვერდების საშუალო რაოდენობა პირველად დოკუმენტში	9		11	
4	ერთი გვერდის წაკითხვის საშუალო დრო (წუთებში)	4		4	
5	დამატებითი დოკუმენტების საშუალო რაოდენობა	2	8x4=32 წთ.	7	56x4=224 წთ.
6	გვერდების საშუალო რაოდენობა თითოეულ დამატებით დოკუმენტში (4 წუთი თითო გვერდზე / იხ. მე-4 სტრიქონი)	4		8	
7	სასამართლო სხდომის მიღმა არსებული საპროცესო მოქმედებები (მაგ. შუამდგომლობები)	3	3x10 =30 წთ.	11	11x10 =110 წთ.
8	სხდომის მიღმა არსებული მოქმედებების საშუალო დრო (წუთებში)	10		10	
9	შუალედური სხდომების საშუალო რაოდენობა ერთ საქმეზე	2	2x11=22 წთ.	5	5x11=55 წთ.
10	შუალედური სხდომის საშუალო ხანგრძლივობა (წუთებში)	11		11	
11	საბოლოო სხდომის საშუალო ხანგრძლივობა (წუთებში)	30	30	38	38
12	გვერდების საშუალო რაოდენობა საბოლოო გადაწყვეტილებაში	11	11x20 = 220 წთ.	24	24x20 = 480 წთ.
13	საბოლოო გადაწყვეტილების მომზადების საშუალო დრო (წუთებში)	20		20	
	ჯამი		დაახლ. 406 წთ.		დაახლ. 1,083 წთ.
	სირთულე	სტანდარტული		რთული	

დროის მაჩვენებლები (საშუალო დრო) ასევე შეიძლება გარდაიქმნას სხვა ფარდობით მნიშვნელობებად, როგორიცაა კოეფიციენტები, ქულები და ინდექსები. მაგალითად, საქმეები შეიძლება დაჯგუფდეს საქმეთა წონების წინასწარ განსაზღვრულ კატეგორიებში იმ პარამეტრების საფუძველზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათ სირთულეზე. 1-დან 5-მდე შკალაზე, დაბალი სირთულის საქმეებს შეიძლება მიენიჭოს წონა **1.00**, ხოლო მაღალი სირთულის საქმეებს კი წონა **5**. ალტერნატივის სახით, საქმის ერთი ტიპი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ათვლის წერტილად, ხოლო სხვა ტიპის საქმეები შეფასდეს მასთან მიმართებაში. მაგალითად, თუ საორიენტაციო საქმის ტიპს მინიჭებული აქვს წონა **1.00** და მისი დამუშავების საშუალო დროა **1.15** საათი, სხვა ტიპის საქმეების წონა შეიძლება გამოითვალოს მათი საშუალო

დროის 1.15-ზე გაყოფით. საქმის წონის განსაზღვრა დამოკიდებულია წინასწარ დადგენილ წონებსა და შემდგომ იმ დამამძიმებელი ფაქტორების საფუძველზე კორექტირებაზე, რომლებიც სავარაუდოდ ზრდის საქმის სირთულეს. დამამძიმებელი კრიტერიუმები და შესაბამისი კოეფიციენტები განისაზღვრება შესაბამისი წესებით.

ნაბიჯი 9: საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავება

საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავება დიდწილად დამოკიდებულია საქმეთა წონების შემოღების მიზანსა და იმ მონაცემების ხარისხზე, რომელთა შეგროვებაც შესაძლებელია. წინამდებარე სექცია შეიცავს საქმეთა წონების ფორმულის მაგალითს. ეს ფორმულა შეიქმნა ძირითადად სასამართლოებში მოსამართლეთა საჭირო რაოდენობის გამოსათვლელად, თუმცა, მისი გამოყენება შესაძლებელია II თავში ნახსენები სხვა მიზნებისთვისაც.

ფორმულის ელემენტები:

1. საქმეთა საერთო რაოდენობა საქმის კატეგორიის/ტიპის მიხედვით (მიმდინარე და შემოსული საქმეები* = ჯამური დატვირთულობა).
2. საშუალო დრო, რომელიც ერთ მოსამართლეს სჭირდება ერთი საქმის გადასაწყვეტად (კატეგორიის/ტიპის მიხედვით).
3. მოსამართლის წლიური ჯამური სამუშაო დრო.

ფორმულის გაანგარიშება:

გამოთვალეთ საქმეთა საერთო რაოდენობა საქმის კატეგორიის/ტიპის მიხედვით (= გასანაწილებელი ბაზა),

გამრავლებული საშუალო დროზე, რომელიც ერთ მოსამართლეს სჭირდება ერთი საქმის გადასაწყვეტად (= საქმის წონა) და გაყოფილი მოსამართლის საშუალო წლიურ ხელმისაწვდომობაზე (= მოსამართლის წლიური ჯამური სამუშაო დრო).

$$\text{კოეფიციენტი საქმის ტიპის მიხედვით} = \frac{\text{გასანაწილებელი ბაზა} \times \text{საქმის წონა}}{\text{მოსამართლის წლიური ჯამური სამუშაო დრო}}$$

აღნიშნული ფორმულა გამოყენებული საქმის თითოეულ იმ კატეგორიასთან/ტიპთან მიმართებით, რომლისთვისაც განსაზღვრულია წონა. შედეგად მიიღება საქმის

თითოეული კატეგორიის/ტიპის კოეფიციენტი, რომელიც გამოიყენება სასამართლოებში საქმეთა წონების სხვადასხვა მიზნებისთვის.

ფორმულისთვის საჭირო მონაცემები:

ამ ფორმულის გამოსათვლელად საჭიროა შემდეგი მონაცემების შეგროვება ან გამოანგარიშება:

1. შემოსული და მიმდინარე (წინა საანგარიშო პერიოდიდან დარჩენილი) საქმეების ჯამური რაოდენობა საქმის ტიპების მიხედვით, დაკვირვების პერიოდში (როგორც წესი, წელიწადში).

**შენიშვნა:* შესაძლებელია მხოლოდ შემოსული საქმეების დათვლა, მიმდინარე საქმეების გათვალისწინების გარეშე. ეს მიდგომა განსაკუთრებით რელევანტურია იმ სასამართლო სისტემებისთვის, სადაც მიმდინარე საქმეთა რაოდენობა არ არის მაღალი და საქმეთა ნაკადი სტაბილურია.

2. საშუალო დრო, რომელიც ერთ მოსამართლეს სჭირდება მოცემული კატეგორიის საქმის გადასაწყვეტად, რაც წარმოადგენს აღნიშნული კატეგორიის საქმის წონას და ჩვეულებრივ, იზომება წუთებში. ასევე, შესაძლებელია დროის მაჩვენებლის გადაყვანა სხვა ერთეულებში - მაგ., ქულები და კოეფიციენტები.
3. წელიწადში საშუალოდ რა დროის მანძილზე არიან მოსამართლეები ხელმისაწვდომი საქმეების განსახილველად (არ მოიცავს ადმინისტრაციული ან ნებისმიერი სხვა მსგავსი ფუნქციების შესრულებას). აღნიშნული მაჩვენებელი გამოისახება საათებში და მისი გამოთვლა სხვადასხვანაირადაა შესაძლებელი, კერძოდ: მოსამართლის საშუალო წლიური სამუშაო საათების განსაზღვრა შესაძლებელია კანონმდებლობის და პრაქტიკის გათვალისწინებით ან საქმეების განხილვისთვის ხელმისაწვდომი ჯამური დღეებისა და ერთ დღეში ხელმისაწვდომი ჯამური საათების მიხედვით. მაგალითად, თუ საქმეების განხილვისთვის ხელმისაწვდომი დღეების ჯამური რაოდენობაა 204, ხოლო ერთ დღეში ხელმისაწვდომი საათების რაოდენობაა 8⁸, წელიწადში ერთი მოსამართლის მიერ საქმეების განხილვისთვის ხელმისაწვდომია 1,632 საათი (დატვირთულობა). მნიშვნელოვანია, რომ ზემოთ მოყვანილი ფორმულის მე-2 და მე-3 პუნქტში გამოყენებული იქნას ერთი და იგივე საზომი ერთეული.

პრაქტიკული მაგალითი:

⁸ ამ მაგალითის მიზნებისთვის გამოყენებულია საშუალოდ 40-საათიანი სამუშაო კვირა.

თუ კონკრეტული კატეგორიის საქმეების (მაგ. შრომითი დავა) ჯამური რაოდენობაა 200, ამ კატეგორიის საქმის წონაა 1.76 საათი და მოსამართლის წლიური ჯამური სამუშაო საათების რაოდენობა არის 1,632:

200 საქმე გამრავლებული 1.76 საათზე და გაყოფილი 1,632 საათზე = 0.215
 მოსამართლე (სრული განაკვეთის ექვივალენტი).

ეს ფორმულა გამოყენებული უნდა იქნას ყველა კატეგორიის საქმეებთან მიმართებით. სხვადასხვა კატეგორიის საქმეების შემთხვევაში მიღებული მნიშვნელობები უნდა შეიკრიბოს, რის საფუძველზეც გამოითვლება საჭირო მოსამართლეთა ჯამური რაოდენობა. შესაძლებელია ამ მაჩვენებლის შედარება მოსამართლეთა არსებულ რაოდენობასთან.

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი ასახავს სხვადასხვა კატეგორიის საქმეთა წონების პრაქტიკულ გამოყენებას:

წონა საქმის ტიპის მიხედვით	მოსამართლე 1 (საქმეების რაოდენობა)	მოსამართლე 2 (საქმეების რაოდენობა)
საქმის ტიპი 1 = 1,8 საათი	200	50
საქმის ტიპი 2 = 2,3 საათი	250	250
საქმის ტიპი 3 = 3,2 საათი	150	100
საქმის ტიპი 4 = 4,5 საათი	50	150
საქმეთა ჯამური რაოდენობა	650	550
წლიური სამუშაო დრო	$200 \times 1.8 + 250 \times 2.3 + 150 \times 3.2 + 50 \times 4.5 = \mathbf{1,640}$	$50 \times 1.8 + 250 \times 2.3 + 100 \times 3.2 + 150 \times 4.5 = \mathbf{1,660}$

ცხრილში მოცემული შედეგი აჩვენებს, რომ მოსამართლე 1-ს და მოსამართლე 2-ს წელიწადში თითქმის იდენტური სამუშაო დრო აქვთ (შესაბამისად, 1,640 და 1,660 საათი), თუმცა, მათზე გასანაწილებული საქმეების რაოდენობა და ტიპები განსხვავდება. შეგიძლიათ, ასევე, გაითვალისწინოთ ის დრო, რომელსაც მოსამართლეები ხარჯავენ ფუნქციებზე, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საქმეებით განპირობებულ დატვირთულობასთან, მაგალითად: სასამართლოს მართვა, ტრენინგებში მონაწილეობა ან ლექციების კითხვა. ამ შემთხვევაში, საქმეთა

წონების სისტემაში, ასევე, გათვალისწინებული იქნება სხვა აქტივობები (სამუშაო დატვირთულობა), რომელიც არ არის უშუალოდ დაკავშირებული საქმეების განხილვასთან (საქმეებით განპირობებული დატვირთულობა).

ნაბიჯი 10: საქმეთა წონების შემუშავებული ფორმულის პრაქტიკაში გამოცდა

საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავების შემდეგ, სასამართლოებში დანერგვამდე სასურველია მისი პრაქტიკაში გამოცდა (ტესტირება), რათა შეფასდეს, თუ როგორ ფუნქციონირებს შემუშავებული ფორმულა კონტროლირებად გარემოში.

ამ შემთხვევაში, გასათვალისწინებელია საქმეთა წონების ფორმულის მთავარი მიზანი. მნიშვნელოვანია, ერთმანეთისგან განვასხვავოთ **მანუალური და ავტომატიზებული ტესტირება**. თუ საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენება დაკავშირებულია სპეციალური აპლიკაციის ყოველდღიურ გამოყენებასთან, ტესტირება უნდა განხორციელდეს იმავე აპლიკაციის სატესტო ვერსიაში, ხოლო, თუ საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენება მოხდება გარკვეული სახის მონაცემთა გამოთვლისთვის („სტატისტიკური გამოყენება“ ან „ერთჯერადი გამოყენება“), რომლის საფუძველზეც მოხდება მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება (მოსამართლეთა რაოდენობა, სასამართლოს ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობა ან სასამართლოების რაოდენობა), ტესტირების ფაზა შეიძლება განხორციელდეს მანუალურად. მაგალითად, თუ საქმეთა წონების ფორმულის მიზანია სასამართლოების საბიუჯეტო საჭიროებების იდენტიფიცირება, ტესტირების პროცესი შეიძლება ჩატარდეს უკვე არსებული ელექტრონული საბიუჯეტო ინსტრუმენტების მეშვეობით. ბიუჯეტის შედგენისა და პროგნოზირებისთვის მანამდე გამოყენებული მეთოდოლოგიისა და სიდიდეების ნაცვლად, აუცილებელია ახლად შემუშავებული სიდიდეების გამოყენება, მიღებული შედეგების შეფასება და მათი შედარება წინა შედეგებთან.

საქმეთა წონების ფორმულის კიდევ ერთი მიზანი შეიძლება იყოს მოსამართლეებს შორის საქმეთა შემთხვევითი განაწილება მათი სირთულის გათვალისწინებით. ამ შემთხვევაში, ტესტირება შესაძლებელია საქმისწარმოების არსებული სისტემის (პროგრამული უზრუნველყოფის, აპლიკაციის) გამოყენებით, თუმცა მნიშვნელოვანია პროგრამის „სატესტო“ და არა „საწარმოო“ ვერსიის გამოყენება, რადგან ეს უკანასკნელი სასამართლო საქმეების რეალურ მონაცემებს შეიცავს. ამ ტიპის ტესტირება ასევე აჩვენებს, სწორად არის თუ არა შემუშავებული ფორმულა და ასრულებს თუ არა იგი თავის ძირითად ფუნქციას. ფორმულის სიზუსტის შეფასების საუკეთესო გზაა მიღებული შედეგების შედარება წინა მაჩვენებლებთან და იმის გარკვევა, იძლევა თუ არა საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენება „ახალ შედეგს“ (ან ჭრის თუ არა პრობლემას) დასახული მიზნის შესაბამისად.

თუ ტესტირების ფაზაში აშკარა გახდება, რომ შემუშავებული საქმეთა წონების ფორმულა არ შეესაბამება განსაზღვრულ ფუნქციურ სპეციფიკაციებს ან ვერ ასრულებს იმ ამოცანას, რომლისთვისაც იგი შეიქმნა, აუცილებელია ხარვეზების იდენტიფიცირება და მათი გამოსწორება. ხარვეზების აღმოფხვრის პროცესი შემუშავების ეტაპიდან უნდა დაიწყოს და უნდა მოიცავდეს საბაზისო მონაცემების და გამოანგარიშების მეთოდის ანალიზს. ხარვეზების აღმოფხვრის პროცესის დასრულების შემდეგ უნდა განმეორდეს ტესტირება, რათა შეფასდეს და შემოწმდეს საქმეთა წონების ფორმულის სიზუსტე, ხოლო ფორმულის დანერგვა უნდა მოხდეს მხოლოდ სატესტო გარემოში დამაკმაყოფილებელი შედეგის მიღების შემდეგ.

V. განხორციელება

ეს თავი მიმოიხილავს საქმეთა წონების სისტემის ამოქმედებისთვის საჭირო ნაბიჯებს. საქმეთა წონების სისტემის დასრულებისა და წარმატებული ტესტირების შემდგომი ეტაპია სასამართლოებში საქმეთა წონების ფორმულის დანერგვა და გამოყენება. ეს თავი, ასევე, მოიცავს გამარტივებულ ცხრილებში მოცემულ მაგალითებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება საქმეთა წონების სისტემის პრაქტიკაში გამოყენება (იხილეთ ნაბიჯი 7). განხორციელების პროცესი რამდენიმე ეტაპს მოიცავს. რეკომენდებულია, რომ სასამართლო ხელისუფლებამ პროცესის დასაწყისშივე შეადგინოს განხორციელების გეგმა. განხორციელების გეგმა წარმოადგენს ჩარჩოს აქტივობების დასაგეგმად და ამ პროცესში ინსტიტუტებისა და მონაწილეების ჩასართავად. განხორციელების გეგმის შემუშავება, ასევე, ხელს უწყობს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეთა ცნობიერების ამაღლებას და მათ მიერ დაგეგმილი ნაბიჯებისა თუ აქტივობების უკეთ გააზრებას.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია **განხორციელების გეგმის მაგალითი**. **გეგმა** უნდა იყოს მოქნილი და მორგებულ თითოეული სასამართლო სისტემის გარემოებებზე. საჭიროა დროული შიდა და გარე კომუნიკაცია იმპლემენტაციის თითოეული ნაბიჯის შესახებ.

ცხრილი 6. განხორციელების გეგმის მაგალითი

ნაბიჯები	აღწერა	ვადები	ჩართული ინსტიტუტები
1	ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის საკოორდინაციო შეხვედრის გამართვა	საქმეთა წონების ფორმულის (CWF) გამოყენებამდე	სამუშაო ჯგუფი, იუსტიციის უმაღლესი საბჭო, იუსტიციის სამინისტრო, ტექნიკური გუნდი

ნაბიჯები	აღწერა	ვადები	ჩართული ინსტიტუტები
2	განხორციელების გეგმის პროექტის მომზადება	CWF-ის გამოყენებამდე	სამუშაო ჯგუფი, სასამართლო ინსტიტუტები, ტექნიკური გუნდი
3	მომხმარებლის სახელმძღვანელოს პროექტის მომზადება	CWF-ის გამოყენებამდე	სამუშაო ჯგუფი, სასამართლო ინსტიტუტები, ტექნიკური გუნდი, გარე ექსპერტები
4	მომავალი მომხმარებლებისა და განხორციელების გუნდის ტრენინგი	CWF-ის გამოყენებამდე	ტექნიკური გუნდი და გარე ექსპერტები
5	საქმეთა წონების ფორმულის პილოტირება საპილოტე სასამართლოებში	CWF-ის გამოყენებამდე	ტექნიკური გუნდი და გარე ექსპერტები
6	ცნობიერების ამაღლება სასამართლოებში	გამოყენებამდე და გამოყენების პროცესში	სამუშაო ჯგუფი, სასამართლო ინსტიტუტები, პროექტის გუნდი, კომუნიკაციის ექსპერტები
7	საქმეთა წონების სისტემის გამოყენება სასამართლოებში	განხორციელება/გამოყენება	სამუშაო ჯგუფი, სასამართლო ინსტიტუტები, პროექტის ექსპერტები, გარე ექსპერტები
8	განხორციელების გეგმისა და საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენების მონიტორინგი	განხორციელება/გამოყენება	სამუშაო ჯგუფი, სასამართლო ინსტიტუტები, ტექნიკური გუნდი
9	განხორციელების ანგარიშის მომზადება	განხორციელება/გამოყენება	სასამართლო ინსტიტუტები
10	ანონიმური გამოკითხვის ჩატარება საქმეთა წონების სისტემის მომხმარებლებს შორის	განხორციელება/გამოყენება	სასამართლო ინსტიტუტები

ნაბიჯი 1: საკოორდინაციო შეხვედრების გამართვა ყველა შესაბამისი დაინტერესებული მხარის მონაწილეობით

განხორციელების პროცესი უნდა დაიწყოს იმ ორგანოს (სამუშაო ჯგუფის ან მმართველი კომიტეტის) მოწვევით, რომელმაც შეიმუშავა საქმეთა წონების ფორმულა. ეს ორგანო პასუხისმგებელი იქნება განხორციელების პროცესის კოორდინაციაზე. მან უნდა შეათანხმოს კონკრეტული აქტივობები, პასუხისმგებელი სუბიექტები და ვადები განხორციელების თითოეული ნაბიჯისთვის. ტექნიკურ გუნდთან ერთად, ეს ორგანო პასუხისმგებელია განხორციელებაში ჩართული მომხმარებლებისთვის ტრენინგების ორგანიზებაზე, საკომუნიკაციო სტრატეგიის/გეგმის შემუშავებასა და განხორციელებაზე, ასევე საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენებაზე შესაბამის სასამართლოებში.

ტექნიკური გუნდები საკვანძო როლს ასრულებენ სასამართლოებში მონაწილეთა მხარდაჭერაში ყოველდღიური ოპერაციების დროს, რჩევებისა და ტექნიკური დახმარების გაწევის გზით. თუ საქმეთა წონების ფორმულა განკუთვნილია პერიოდული გამოყენებისთვის (მაგალითად, მოსამართლეების ან სასამართლო მოხელეების საჭირო რაოდენობის ყოველწლიური გაანგარიშებისთვის), საკოორდინაციო შეხვედრები უფრო მეტად ტექნიკურ საკითხებზე უნდა იყოს ორიენტირებული (როგორიცაა ფორმულის გამოთვლის წესი), ვიდრე ორგანიზაციულზე. ხოლო, თუ საქმეთა წონების ფორმულა განკუთვნილია „ყოველდღიური გამოყენებისთვის“ (მაგალითად, საქმის სირთულის მიხედვით მოსამართლეებს შორის საქმეთა შემთხვევითი განაწილებისთვის), საკოორდინაციო შეხვედრა უნდა მოიცავდეს ტექნიკურ, მენეჯერულ და ორგანიზაციულ საკითხებს - მაგალითად, ვინ გაუწევს კოორდინაციას მუშაობას და როგორ მოხდება ამ საქმიანობის ინტეგრირება სასამართლოს ყოველდღიურ საქმიანობაში.

ნაბიჯი 2: განხორციელების გეგმის პროექტის მომზადება

პირველი საკოორდინაციო შეხვედრის ან შეხვედრების სერიის შედეგი უნდა იყოს განხორციელების გეგმის პროექტის მომზადება, რომელიც განსაზღვრავს სასამართლოებში საქმეთა წონების ფორმულის დანერგვისკენ მიმართულ ნაბიჯებსა და აქტივობებს. გეგმა მკაფიოდ უნდა აღწერდეს განხორციელებაში ჩართული თითოეული ინსტიტუტის ამოცანებს და როლებს, ასევე თითოეული აქტივობის ვადებს (ანუ ვინ, რას აკეთებს და როდის). გეგმა, ასევე, შესაძლებელია ახდენდეს რისკებისა და მათი შერბილების ზომების იდენტიფიცირებას.

ნაბიჯი 3: მომხმარებლის სახელმძღვანელოს პროექტის მომზადება

მომხმარებლის სახელმძღვანელოს მომზადება გადამწყვეტი ნაბიჯია საქმეთა წონების ფორმულის განხორციელებისა და მისი შემდგომი გამოყენებისთვის. სახელმძღვანელო უნდა აღწერდეს განხორციელებისთვის საჭირო ყველა ნაბიჯს და შეიცავდეს მკაფიო მითითებებს საქმეთა წონების ფორმულის ყოველდღიური გამოყენებისთვის. აღწერილობა უნდა იყოს მაქსიმალურად დეტალური, უნდა გაიწეროს თითოეული თანამშრომლის ფუნქცია, განიმარტოს ამ ფუნქციების მნიშვნელობა და მიეთითოს მოსალოდნელი შედეგები.

ნაბიჯი 4: მომავალი მომხმარებლებისა და განხორციელებაზე პასუხისმგებელი გუნდის ტრენინგი

საქმეთა წონების სისტემის მიზნიდან გამომდინარე, საჭირო იქნება განხორციელებაზე პასუხისმგებელი გუნდისა და მომავალი მომხმარებლების (მაგ. მოსამართლეებისა და სასამართლო პერსონალის) ტრენინგი იმაზე, თუ როგორ გამოიყენონ საქმეთა წონების ფორმულა სასამართლოებში. ეს განსაკუთრებით

აქტუალურია იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმეთა წონების ფორმულა გამოიყენება სასამართლოს ყოველდღიურ საქმიანობაში (მაგ. საქმეთა თანაბარი და სამართლიანი განაწილებისთვის). სასამართლო პერსონალი, რომელიც გამოიყენებს ფორმულას, უნდა გადამზადდეს პრაქტიკაში გამოყენების კუთხით. მომხმარებელთა ტრენინგი შესაძლოა არ იყოს საჭირო იმ შემთხვევაში, თუ ფორმულა პერიოდულად გამოიყენება. ტრენინგი უნდა მანამ, სანამ დაიწყება ფორმულის გამოყენება და მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი სასწავლო მასალები (მაგ. მომხმარებლის სახელმძღვანელო, ტრენინგის სახელმძღვანელო მითითებები და/ან ინსტრუქციები).

ნაბიჯი 5: საქმეთა წონების ფორმულის პილოტირება შერჩეულ სასამართლოებში

საქმეთა წონების ფორმულის პილოტირება საბოლოო ნაბიჯია მის სრულმასშტაბიან გამოყენებამდე. მისი მიზანი ტესტირების ეტაპის მსგავსია - შეფასდეს საქმეთა წონების ფორმულის სიზუსტე და მისი მზადყოფნა იმ მიზნის მისაღწევად, რომლისთვისაც იგი შეიქმნა. ტესტირებისგან განსხვავება ისაა, რომ პილოტირება უნდა განხორციელდეს „საწარმოო“ გარემოში, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სასამართლოებში არსებულ რეალურ მონაცემებზე დაყრდნობით.

პილოტირების ფაზის მასშტაბი დამოკიდებული იქნება მთლიანი იმპლემენტაციის ფარგლებზე. თუ იმპლემენტაცია მთელ სასამართლო სისტემას მოიცავს, პილოტირების ფაზა ისე უნდა დაიგეგმოს, რომ მან მოიცვას სასამართლოების რეპრეზენტატიული შერჩევა. შერჩეული ჯგუფი უნდა იყოს დაბალანსებული ზომის და საკმარისი იმისათვის, რომ გამოავლინოს პოტენციური შეცდომები პირველად გაანგარიშებაში. ასევე მნიშვნელოვანია იმ სასამართლოების ზომის გათვალისწინება, რომლებიც ჩართულნი იქნებიან განხორციელებაში (უნდა შეირჩეს სხვადასხვა ზომის - დიდი, საშუალო და მცირე სასამართლოები) და ქვეყნის მასშტაბით სასამართლო დაწესებულებების რეგიონული გადანაწილების პრინციპის დაცვა. შესაბამისად, პილოტირების ფაზის სწორი და შინაარსიანი დაგეგმვა და მომზადება გადაწყვეტია ფორმულის სიზუსტის ამსახველი რეალური სურათის მისაღებად და იმის გასარკვევად, საჭიროა თუ არა შემდგომი დახვეწა ან ხარვეზების გასწორება.

კიდევ ერთი განსხვავება ტესტირებასა და პილოტირებას შორის არის ის, რომ ეს უკანასკნელი წარმოადგენს რეალურ იმპლემენტაციას და უნდა მოიცავდეს სასამართლო მოხელეების (საქმეთა წონების ფორმულის მომავალი მომხმარებლები: მოსამართლეები, სასამართლოს მენეჯერები და აპარატის თანამშრომლები) ტრენინგს, სასწავლო მასალების მომზადებასა და გამოყენების ინსტრუქციებს.

ტესტირების ფაზის წარმატებით დასრულების შემდეგ, პილოტირების ფაზა არის „საბოლოო გამოცდა“ შემუშავებული ფორმულის სიზუსტის შესაფასებლად. ამასთან, სწორედ პილოტირების ეტაპზე ხდება სრულმასშტაბიანი გამოყენების დადასტურება ან გადავადება. მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ არაფერია ცუდი დამატებითი

სამუშაოს შესრულებასა და საქმეთა წონების ფორმულის კორექტირებაში, თუ პილოტირების შედეგები არ იქნება დამაკმაყოფილებელი. ასევე მისაღებია სრულმასშტაბიანი იმპლემენტაციის გადავადება, თუ მომავალი მომხმარებლებისთვის დამატებითი ტრენინგი გახდება საჭირო. ყველაზე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციაა, არ დაიწყოს საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენება მანამ, სანამ სრულად არ დარწმუნდებით მის სიზუსტეში ან იმაში, რომ მისი გამოყენება დასახულ მიზანს მიაღწევს. ფორმულის გამოყენებამ, როდესაც მისი სიზუსტე საეჭვოა ან როდესაც იგი ვერ გადაჭრის იდენტიფიცირებულ პრობლემებს, შეიძლება ბევრად უფრო დიდი პრობლემა შექმნას, ვიდრე ის, რომლის მოსაგვარებლადაც იყო იგი გამიზნული.

ნაბიჯი 6: ცნობიერების ამაღლება ყველა სასამართლოში

საქმეთა წონების სისტემისა და მისი მოსალოდნელი შედეგების შესახებ ცნობიერების ამაღლება აუცილებელია სასამართლოების აქტიური ჩართულობის უზრუნველსაყოფად. მოსამართლეების, სასამართლოს თავმჯდომარეებისა და პერსონალის მონაწილეობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საქმეთა წონების სისტემის წარმატებით დანერგვისთვის. საკომუნიკაციო სტრატეგიამ ან გეგმამ შეიძლება საკვანძო როლი შეასრულოს სისტემის მიზნებისა და სარგებლის ეფექტურად მიწოდებაში და ამავდროულად, მოსამართლეების, სასამართლოს თავმჯდომარეებისა და პერსონალის მიერ გამოთქმული ნებისმიერი ეჭვისა თუ შეშფოთების გაქარწყლებაში. ცნობიერების ამაღლების ეს გეგმა ორიენტირებული უნდა იყოს როგორც შიდა დაინტერესებულ მხარეებზე სასამართლო სისტემის შიგნით, ისე გარე აუდიტორიაზე (მაგალითად, სასამართლოს მომხმარებლებზე). გეგმა უნდა იძლეოდეს მკაფიო ინფორმაციას საქმეთა წონების დადგენის პროცესის დასაბუთების, მიზნების, მეთოდოლოგიისა და ვადების შესახებ. ცნობიერების ამაღლების კამპანიის ფარგლებში, სასამართლო ხელისუფლებამ შეიძლება გამართოს მრგვალი მაგიდები საქმეთა წონების თემაზე და მოიწვიოს სამართლის სფეროს სპეციალისტები, ან შექმნას მოკლე პრომო-ვიდეოები, საინფორმაციო ბუკლეტები და მცირე სარეკლამო რგოლები სოციალური მედიისა თუ რადიოსთვის.

ნაბიჯი 7: საქმეთა წონების სისტემის გამოყენება სასამართლოებში

ეს ნაბიჯი გულისხმობს საქმეთა წონების ფორმულის რეალურ გამოყენებას სასამართლოებში, დასახული მიზნ(ებ)ის მისაღწევად. ქვემოთ მოყვანილია ორი მაგალითი, თუ როგორ შეიძლება საქმეთა წონების შედეგების პრაქტიკაში გამოყენება იმისათვის, რომ სასამართლოებმა და სასამართლო ხელისუფლებამ წარმომადგენლებმა მიიღონ ინფორმირებული საშტატო გადაწყვეტილებები (მაგალითად: მოსამართლეთა/სასამართლო პერსონალის რაოდენობის გაზრდა, მოსამართლეების გადაყვანა ერთი სასამართლოდან მეორეში, საქმეების გადაზავნა ერთი სასამართლოდან მეორეში და ა.შ.).

**ცხრილი 7: რეგიონულ და ეროვნულ დონეზე არსებული სასამართლოების საშტატო
საჭიროებების გამოსათვლელად საქმეთა წონების გამოყენების მაგალითი**

რეგიონი / სასამართლო (1)	მოსამართლეთა საჭირო რაოდენობა რეალური და შეწონილი სამუშაო დატვირთულობის მიხედვით (2)	ხელმისაწვდომი მოსამართლეების რაოდენობა 01.07.2023 (3)	მოსამართლეთა სამუშაო დატვირთულობის კოეფიციენტი 01.07.2023 (4)	შტატების დაკომპლექტება/პერსონალის დეფიციტი არსებულ სამუშაო დატვირთულობასთან მიმართებით. შტატების დაკომპლექტების კოეფიციენტი: 1.0754 (5)
რეგიონი XY				
რაიონული სასამართლო 1	120.35	109.23	1.10	- 2.68
რაიონული სასამართლო 2	35.50	35.50	1.00	2.49
რაიონული სასამართლო 3	130.74	115.38	1.13	- 6.19
სულ რეგიონული	286.59	260.11	1.10	- 6.39
რეგიონი XYZ				
რაიონული სასამართლო 1	64.55	55.20	1.17	- 4.82
რაიონული სასამართლო 2	43.20	35.68	1.21	- 4.49
სულ რეგიონული	107.75	90.88	1.19	- 9.32
რეგიონი XYZW				
რაიონული სასამართლო 1	6.72	7.67	0.88	1.42
რაიონული სასამართლო 2	23.34	22.56	1.03	0.86
რაიონული სასამართლო 3	45.20	46.15	0.98	4.12
სულ რეგიონული	75.26	76.38	0.96	6.40
რეგიონი XYZWQ				
რაიონული სასამართლო 1	120.54	119.23	1.01	7.14
რაიონული სასამართლო 2	10.45	11.26	0.93	1.54
რაიონული სასამართლო 3	17.59	16.76	1.05	0.40
რაიონული სასამართლო 4	2.45	2.50	0.98	0.22
სულ რეგიონული	151.03	149.75	1.01	9.31
ჯამი (ეროვნული დონე)	620.63	577.12	1.0754	

აღნიშნული ცხრილი აღწერს სხვადასხვა რეგიონში მოქმედ სასამართლოებში შტატების დაკომპლექტების დონეს. მასში ასახულია, თუ როგორ გამოიყენება საქმეთა წონები საშტატო საჭიროებების (მაგ. მოსამართლეების) მონიტორინგისთვის, სასამართლოებში სამუშაო დატვირთულობის გათვალისწინებით.⁹

სვეტები:

- **პირველ სვეტში** წარმოდგენილია სასამართლოების ჩამონათვალი რეგიონების მიხედვით.
- **მეორე სვეტში** მითითებულია საშტატო საჭიროებები, რომელიც ეფუძნება შემოსული საქმეების ნაკადს და გაანგარიშებებს საქმეთა წონების საფუძველზე.
- **მესამე სვეტში** მითითებულია სასამართლოებში პერსონალის (მაგ. მოსამართლეების) ხელმისაწვდომობა სრული განაკვეთის ექვივალენტში (FTE).
- **მეოთხე სვეტში** მითითებულია სამუშაო დატვირთულობის კოეფიციენტი, რომელიც ზომავს ხელმისაწვდომი მოსამართლეების რაოდენობის თანაფარდობას ინდივიდუალური სასამართლოების დატვირთულობასთან. სამუშაო დატვირთულობის კოეფიციენტი გამოითვლება მე-2 სვეტის მე-3 სვეტზე გაყოფით (მაგ. 120.35 გაყოფილი 109.23 -ზე = 1.10).
- **მეხუთე სვეტში** ნაჩვენებია კადრების დეფიციტი (-) ან სიჭარბე (+) სხვადასხვა სასამართლოში, რაც ეფუძნება პერსონალის/სამუშაო დატვირთულობის საერთო კოეფიციენტს (მაკორექტირებელი ფაქტორი, რომელიც შტატების კვოტის გამოთვლის საშუალებას იძლევა), რომელიც სახელმწიფო დონეზე შეადგენს 1.0754 -ს. ეს სვეტი ითვლება შემდეგნაირად: მე-2 სვეტი იყოფა სამუშაო დატვირთულობის საერთო კოეფიციენტზე და მიღებული შედეგი აკლდება მე-3 სვეტს (მაგ. $109.23 - (120.35/1.0754)$). მიღებული ციფრი აჩვენებს, თუ რამდენი მოსამართლეთი მეტი ან ნაკლებია საჭირო კონკრეტულ სასამართლოში ან რეგიონში. მიზანია სასამართლოებს შორის მოსამართლეთა სამართლიანი განაწილების მიღწევა.

სტრიქონები:

ბოლო სტრიქონი – **ჯამი** – ითვლის პერსონალის/სამუშაო დატვირთულობის საერთო კოეფიციენტს ეროვნულ დონეზე (მე-4 სვეტი). მეოთხე სვეტში მოცემული ციფრი 1.0754 (მიღებული 620.63 -ის 577.12 -ზე გაყოფით) მიუთითებს ეროვნულ დონეზე არსებულ განსხვავებას მოსამართლეთა რეალურ ხელმისაწვდომობასა და საჭირო რაოდენობას შორის, შემოსული შეწონილი სამუშაო დატვირთულობის საფუძველზე. საშუალოდ, თითოეულმა მოსამართლემ უნდა იმუშაოს 1.0754 კოეფიციენტით, რათა გაუმკლავდეს შემოსულ სამუშაო დატვირთულობას. ვინაიდან ეს არის საერთო

⁹ ცხრილი შთაგონებულია გერმანიაში საქმეთა წონების პრაქტიკული გამოყენების არსებული მაგალითით.

მაკორექტირებელი ფაქტორი, მას აქვს გამათანაბრებელი გავლენა მეხუთე სვეტში წარმოდგენილ სიდიდეებზე, თითოეული რაიონული სასამართლოს შემთხვევაში.

ცხრილი 8: სასამართლოს დონეზე მოსამართლეთა საჭირო რაოდენობის გამოსათვლელად საქმეთა წონების გამოყენების მაგალითი

საქმის კატეგორიები/ტიპები (1)	საქმის ტიპები/ქვეტიპები (2)	საქმეთა რაოდენობა (3)	საშუალო დრო ერთ საქმეზე (წთ.) (4)	სულ საათები (5)	სრული განაკვეთის ექვივალენტი (6)	წილი (%) სამუშაო დატვირთვაში (7)
სამოქალაქო სამართლის საქმეები	პასუხისმგებლობა	12	1,567	313.40	0.18	0.65
	სესხები/კრედიტები	64	412	439.47	0.26	0.91
	პენსია და დაზღვევა	15	624	156.00	0.09	0.32
	საკომპენსაციო სარჩელები	313	1,495	7,798.92	4.53	16.23
სააპელაციო საჩივრები საოჯახო სამართლის საქმეებში	განქორწინება	55	773	708.58	0.41	1.47
	მამობის დადგენა და ბავშვის მეურვეობა	332	752	4,161.07	2.42	8.66
	არასრულწლოვანთა საქმეები	62	569	587.97	0.34	1.22
შრომის სამართლის საქმეები	შრომის ანაზღაურება	629	472	4,948.13	2.88	10.30
	სოციალური სამართლის საქმეები	2,150	212	7,596.67	4.42	15.81
	საკომპენსაციო საქმეები	297	472	2,336.40	1.36	4.86
სამეწარმეო (კომერციული) საქმეები	გაკოტრება მოვალის მონაწილეობით	160	468	1,248.00	0.73	2.60
	გაკოტრება მოვალის გარეშე	11	468	85.80	0.05	0.18
	სამეწარმეო რეესტრი	1,170	46	897.00	0.52	1.87
	გადახდისუუნარობის სხვა საქმეები	1,969	6	196.90	0.11	0.41
სისხლის სამართლის საქმეები	მკვლელობა	714	178	2,118.20	1.23	4.41
	ყაჩაღობა	15	381	95.25	0.06	0.20
	კოლეგიური განხილვა	122	1,579	3,210.63	1.87	6.68
	ერთპიროვნული განხილვა	40	1,764	1,176.00	0.68	2.45
	ნაფიც მსაჯულთა მიერ გადაწყვეტილი საქმეები	25	2,934	1,222.50	0.71	2.54
შუალედური ჯამი - საქმეები				39,296.88	22.85	81.78
სასამართლოს მენეჯმენტი				3,835.60	2.23	7.98
ტრენინგი და ქოუჩინგი				3,405.60	1.98	7.09

საქმის კატეგორიები/ტიპები (1)	საქმის ტიპები/ქვეტიპები (2)	საქმეთა რაოდენობა (3)	საშუალო დრო ერთ საქმეზე (წთ.) (4)	სულ საათები (5)	სრული განაკვეთის ექვივალენტი (6)	წილი (%) სამუშაო დატვირთვაში (7)
სხვა ფუნქციები (თათბირები და ა.შ.)				1,513.60	0.88	3.15
შუალედური ჯამი - სამუშაო დატვირთულობა				8,754.80	5.09	18.22
ჯამი				48,051.68	27.94	100.00

მოცემული ცხრილი მიმოიხილავს საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში (მაგ., 2019 წლის 1 იანვრიდან 2019 წლის 31 დეკემბრამდე) სასამართლოს საშტატო განრიგს და ასახავს საშტატო საჭიროებების დასადგენად საქმეთა წონების გამოყენების მაგალითს, სამუშაო დატვირთულობის გათვალისწინებით. მასში მოცემული მონაცემები ეფუძნება ისტორიულ მონაცემებს.¹⁰

სვეტები:

- **პირველი სვეტი** შეიცავს საქმის კატეგორიების ჩამონათვალს (სამოქალაქო, სამეწარმეო, სისხლის სამართლის და ა.შ.), რომლებიც მეორე სვეტში დაყოფილია საქმის ტიპების მიხედვით.
- **მეორე სვეტი** შეიცავს საქმის ტიპებს.
- **მესამე სვეტში** მითითებულია საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში თითოეულ კატეგორიაში შემოსული საქმეების რაოდენობა (მაგ. 64).
- **მეოთხე სვეტში** მითითებულია საშუალო დროს (წუთებში), რომელსაც მოსამართლე ხარჯავს კონკრეტული ტიპის ერთი საქმის გადასაწყვეტად (მაგ. 412 წუთი სესხებითან/კრედიტებითან დაკავშირებულ საქმეზე).
- **მეხუთე სვეტი** აჩვენებს კონკრეტული ტიპის ყველა საქმის გადაწყვეტაზე დახარჯულ საათებს (მაგ. 64 საქმე x 412 წუთი (6.8 საათი) = 439.47). **მექვსე სვეტში** მითითებულია მოსამართლეთა რესურსი, გამოხატულს სრული განაკვეთის ექვივალენტში (FTE), რომელიც საჭიროა თითოეული ტიპის საქმის განსახილველად, წლიური ჯამური 1720 საათის საფუძველზე (439.47 საათი / 1720 = 0.26 რესურსი). სრული განაკვეთის ექვივალენტი შეესაბამება 1720 საათს, რაც 215 სამუშაო დღის ტოლია. **მეშვიდე სვეტი** აჩვენებს თითოეული ტიპის საქმის წილს მთლიან სამუშაო დატვირთულობაში, გამოხატულს პროცენტებში.

სტრიქონები:

¹⁰ ცხრილი შთაგონებულია ავსტრიაში საქმეთა წონების პრაქტიკული გამოყენების არსებული მაგალითით.

ბოლო სტრიქონი (ჯამი) აჯამებს საქმეებზე მუშაობასთან (საქმეებით განპირობებული დატვირთულობა) და სხვა დავალებებთან/აქტივობებთან (სამუშაო დატვირთულობა) დაკავშირებულ ჯამურ მაჩვენებლებს, საქმის გადაწყვეტაზე დახარჯული ჯამური საათებისა და მოსამართლეთა რესურსის (მათ შორის პროცენტული მაჩვენებლების) გათვალისწინებით. ჯამის ამსახველი სტრიქონი აჩვენებს, რომ ამ სასამართლოში მთლიანი სამუშაო დატვირთულობა შეადგენს დაახლოებით 48 051 საათს, რაც შეესაბამება სრული განაკვეთის ექვივალენტით მომუშავე 27.94 მოსამართლეს; შესაძლებელია აღნიშნული მაჩვენებლის შედარება ამ სასამართლოში ამჟამად არსებულ მოსამართლეთა რაოდენობასთან.

ნაბიჯი 8: განხორციელების გეგმისა და საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენების მონიტორინგი

საქმეთა წონების განხორციელება სისტემატურად უნდა გაკონტროლდეს, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს პროცესის შესაბამისობა დადგენილ გეგმასთან. მონიტორინგი უნდა იყოს მოქნილი და წინასწარ მომზადებული. კერძოდ, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, თუ პროცესის რომელი ასპექტები უნდა გაანალიზდეს, რა არის თითოეული ნაბიჯის მიზანი და არსებობს თუ არა განხორციელების გასაგრძელებლად საჭირო პირობები.

საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენება მყისიერ შედეგებს არ მოიტანს. ამასთან, შედეგები დიდწილად და მოკიდებული ფორმულის კონკრეტული მიზანზე. მნიშვნელოვანია, რომ მონიტორინგი ითვალისწინებდეს საქმეთა წონების დახვეწასა და საბოლოო სახით ჩამოყალიბებას, რათა მათ ზუსტად ასახონ თითოეული ტიპის საქმის სირთულე. ამ პროცესის მხარდასაჭერად, შესაძლებელია მონაწილეების გამოკითხვა და მათთვის განხორციელების შემდგომი კითხვარების დარიგება, საქმეებისათვის მინიჭებული წონების შესახებ უკუკავშირის მისაღებად (იხილეთ, ასევე, ნაბიჯი 10). გამოკითხვის მიგნებებზე დაყრდნობით, საჭიროებისამებრ, შესაძლებელია კორექტივების შეტანა კონკრეტული ტიპის საქმეებისთვის მინიჭებულ წონაში.

გარდა ამისა, შესაძლებელია სამუშაო ჯგუფების, ტექნიკური გუნდების ან სამეთვალყურეო კომიტეტის წევრთა ვიზიტების მოწყობა სასამართლოებში. ეს ვიზიტები იძლევა ღიად დარჩენილი საკითხების დაზუსტების, პირველწყაროდან უკუკავშირის შეგროვების და პრაქტიკულ გამოწვევებზე დეტალური ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, საქმეთა წონების ფორმულის გამოყენებას ყველა სასამართლოში უნდა მოჰყვეს კონკრეტული ქმედებები ხელისუფლების მხრიდან, გამოვლენილ საჭიროებებზე რეაგირებისთვის.

ნაბიჯი 9: განხორციელების ანგარიშის მომზადება

განხორციელების ანგარიში ღირებული ანალიტიკური ინსტრუმენტია, რომელიც პროცესის თითოეულ ელემენტს ერთ დოკუმენტში აერთიანებს. მასში ხაზგასმული უნდა იყოს მიღებული გამოცდილება, წამოჭრილი დაბრკოლებები, დამღეული გამოწვევები, ისევე როგორც პოზიტიური გამოცდილება და შედეგები. როდესაც პროცესი შეუფერხებლად მიმდინარეობს, ანგარიში შეიძლება გახდეს „საუკეთესო პრაქტიკის“ მაგალითი მსგავსი სამომავლო ინიციატივებისთვის, ხოლო სირთულეების წარმოშობის შემთხვევაში, მისი მნიშვნელობა კიდევ უფრო იზრდება, რადგან ის იძლევა ნაკლოვანებების აღმოფხვრის, მიღებული გამოცდილების გამოყენების და განხორციელების სამომავლო მცდელობების გაუმჯობესების შესაძლებლობას.

ნაბიჯი 10: ანონიმური გამოკითხვის ჩატარება მომხმარებლებს შორის

მიზანშეწონილია საქმეთა წონების სისტემის მომხმარებლებში (მოსამართლეები, სასამართლოს სხვა მოხელეები, IT პერსონალი) დამოუკიდებელი და ანონიმური გამოკითხვის ჩატარება მათი გამოცდილების შესახებ. სხვა საკითხებთან ერთად, ძირითადი კითხვები შეიძლება იყოს: ა) როგორია შემუშავების ფაზის გამოცდილება? ბ) რა გამოწვევები წამოიჭრა მონაცემთა შეგროვების პროცესში? გ) რამდენად დაგეხმარათ ტრენინგისა და ტესტირების ფაზა ფორმულის გამოყენებაში? დ) რა შეიძლებოდა გაკეთებულიყო სხვანაირად? ყველა ეს კითხვა მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი მომხმარებლის უშუალო გამოცდილებას ასახავს და გათვალისწინებული უნდა იქნას მომავალში ფორმულის პერიოდული გადახედვისა და განახლების დროს.

VI. გადახედვა და განახლება

საქმეთა წონების დამკვლევას იწვევს სხვადასხვა ფაქტორები, მათ შორის, ცვლილებები კანონმდებლობასა და სასამართლო პრაქტიკაში. შესაბამისად, მათი სიზუსტის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია რეგულარული განახლება. საწყის ეტაპზე მონაცემთა შეგროვების ხარისხში ინვესტირება ზრდის სისტემის გრძელვადიან მდგრადობას.

CEPEJ-ი რეკომენდაციას უწევს **პერიოდული და არაგეგმიური (ad hoc) გადასინჯვების** ჩატარებას. ასევე, რეკომენდებულია გადახედვის სიხშირე განისაზღვროს სისტემის შემუშავებისა და იმპლემენტაციის საწყის ეტაპზევე. პერიოდულობა დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე, მათ შორის საქმეთა წონების ფორმულის დანიშნულებაზე, მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიაზე, ასევე სამართლებრივი და სასამართლო რეფორმების მასშტაბზე.

CEPEJ-ი მნიშვნელოვნად მიიჩნევს საქმეთა წონების ისეთ გადასინჯვას, როგორიცაა:

- **პერიოდული გადასინჯვა:** არ არსებობს საქმეთა წონების გადახედვის ერთიანი, საყოველთაოდ შეთანხმებული გრაფიკი, თუმცა, მიზანშეწონილია სრულმასშტაბიანი გადახედვის რეგულარულად ჩატარება (მაგალითად, ყოველ ათ წელიწადში ერთხელ მაინც). გრძელვადიანი გადახედვების სიხშირე დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია, სასამართლო რეფორმების მასშტაბი და რესურსების ხელმისაწვდომობა. ყოვლისმომცველი გადახედვის სიხშირე განისაზღვრება ამ ფაქტორების გათვალისწინებით და წევრი სახელმწიფოს საჭიროებების შესაბამისად.
- **არაგეგმიური (Ad hoc) გადასინჯვა:** რეკომენდებულია მცირე მასშტაბის განახლებების ჩატარება საქმის იმ კონკრეტულ ტიპებითან მიმართებით, რომელთა განხილვის ხანგრძლივობაზეც შესაძლოა გავლენა მოახდინოს საკანონმდებლო ან საპროცესო ცვლილებებმა (მაგალითად, ყოველწლიურად ან ორ წელიწადში ერთხელ). ამ განახლებების შედეგად უნდა გამოვლინდეს: საქმეთა ტიპები, რომლებიც უცვლელი რჩება; საქმეთა კატეგორიები, რომლებიც დაკორექტირდა; და საქმეთა კატეგორიები, რომლებიც საჭიროებს შემდგომ შეფასებას. საქმეთა წონების განახლებისას ძირითადი კითხვებია: საქმეთა რომელ კატეგორიებზე მოახდინა გავლენა კანონში შესულმა ცვლილებებმა საქმის სირთულის თვალსაზრისით? რამდენი კატეგორიის საქმეზე მოახდინა ცვლილებებმა ასეთი გავლენა? ეს ცვლილებები ახდენს თუ არა გავლენას საქმეთა წონების აღმნიშვნელ (დროის ან ქულების სახით გამოხატულ) ამჟამინდელ ერთეულებზე? საქმეთა რომელ კატეგორიებს ესაჭიროება დროის ან ქულების აღმნიშვნელი ერთეულების კორექტირება? ამგვარი მოკლევადიანი განახლებებისთვის მისაღებია მონაცემთა შეგროვების მეთოდები, რომლებიც ნაკლებ რესურსს მოითხოვს.

მართვა და ზედამხედველობა: საქმეთა წონების გადახედვასა და განახლებაზე ზედამხედველობა სპეციალურად განსაზღვრულმა ორგანომ უნდა განახორციელოს. ეს შეიძლება იყოს ის არსებული ინსტიტუტი, რომელიც პასუხისმგებელი იყო საქმეთა წონების სისტემის ჩამოყალიბებაზე, ან ახალი ორგანო, რომელიც სპეციალურად გადახედვისა და განახლების პროცესებისთვის შეიქმნა. სრულმასშტაბიანი გადასინჯვა საუკეთესო შემთხვევაში იმართება უმაღლესი საზედამხედველო ორგანოების მიერ (მაგალითად, სამეთვალყურეო კომიტეტი, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან წარმომადგენლები იუსტიციის სამინისტროდან, იუსტიციის უმაღლესი საბჭოდან და მოსამართლეთა ასოციაციებიდან), რაც უზრუნველყოფს სტრატეგიულ ზედამხედველობას. ოპერაციული დავალებები და ტექნიკური გადაწყვეტილებები შეიძლება დელეგირებულ იქნეს ტექნიკურ სამუშაო ჯგუფებზე, რომლებიც დაკომპლექტებულია მოსამართლეებითა და სხვა შესაბამისი წევრებით. რეგულარული, მცირე მასშტაბის განახლებები საუკეთესო შემთხვევაში ხორციელდება მუდმივმოქმედი ორგანოს მიერ (მაგალითად, სამუშაო ჯგუფები), რომელიც იყენებს უშუალოდ სასამართლოებიდან მიღებულ ინფორმაციას იმ საქმეთა

ტიპების იდენტიფიცირებისა და განახლებისთვის, რომლებიც საჭიროებენ წონების კორექტირებას.

VII. სახელმძღვანელო პრინციპები

ეს თავი შეიცავს ზოგად სახელმძღვანელო პრინციპებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს საქმეთა წონების სისტემა. ეს პრინციპები ეფუძნება ნაბიჯებს, რომლებიც დეტალურად იყო განხილული ამ დოკუმენტის წინა ნაწილებში და მიჰყვება შემდეგ ძირითად ფაზებს: მიზნების განსაზღვრა, შემუშავება, განხორციელება და პერიოდული გადასინჯვა.

სახელმძღვანელო პრინციპი 1: განსაზღვრეთ საქმეთა წონების საჭიროება და მიზანი

საქმეთა წონების სისტემის შემუშავებისას, პირველი კითხვა, რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს, არის: „*რა გვსურს გავაუმჯობესოთ?*“. საქმეთა წონების შემუშავებისა და იმპლემენტაციის მიზანი განსაზღვრავს პროცესის სხვა ასპექტებს, მათ შორის სამუშაოს მოცულობასა და საქმეთა წონების ფორმულას. საქმეთა წონების სისტემა შეიძლება რამდენიმე მიზანს ემსახუროდეს. მიზანი შეიძლება იყოს ადამიანური და ფინანსური რესურსების მოპოვება და განაწილება, საქმეების განაწილება და ტერიტორიული იურისდიქციების განსაზღვრა. საქმეთა წონების დანერგვა შედარებით რთული იქნება, თუ სისტემა ერთდროულად რამდენიმე მკვეთრად განსხვავებულ მიზანს ისახავს. ამიტომ, სისტემის შემუშავებისას რეკომენდებულია ძირითადი (პირველადი) მიზნის განსაზღვრა. ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საქმეთა წონების სისტემა არ არის შესაფერისი მოსამართლეთა ინდივიდუალური შეფასების მიზნებისთვის.

სახელმძღვანელო პრინციპი 2: უზრუნველყავით საქმეთა წონების სისტემის შემუშავებისთვის საჭირო რესურსები და განსაზღვრეთ სასამართლო ინსტიტუტები, რომლებიც წარმართავენ პროცესს

სასამართლო ინსტიტუტებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან საქმეთა წონების შემუშავებასა და იმპლემენტაციაზე, უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი ლეგიტიმაცია სამართლებრივი ჩარჩოს ფარგლებში. მათ ასევე უნდა გააჩნდეთ შიდა შესაძლებლობები, რათა მოახდინონ მთელი პროცესის კოორდინაცია სასამართლო სისტემის სხვა აქტორებთან და მომხმარებლებთან. გარდა ამისა, მათ უნდა შეაფასონ შესაძლებლობები, პოტენციური ზეგავლენა და საქმეთა წონებთან დაკავშირებული შესაძლო რისკები. საქმეთა წონების სისტემის შემუშავება არ არის მხოლოდ სამართლებრივი ამოცანა. ის მოითხოვს ექსპერტიზას, რომელიც სცილდება სასამართლო და სამართლებრივ ცოდნას. ეს პროცესი მოიცავს ისეთ აქტივობებს,

როგორცაა მონაცემთა ანალიზი, შეგროვება და გაანგარიშება, ისევე როგორც IT ინსტრუმენტების შემუშავება და დანერგვა. ამ მიზეზით, მიზანშეწონილია ისეთი შიდა ან გარე ექსპერტების ჩართვა, როგორებიც არიან სტატისტიკოსები, IT სპეციალისტები, მათემატიკოსები და პროექტის მენეჯერები. გუნდური მუშაობის მიზანია სხვადასხვა პროფესიული პერსპექტივებისა და უნარების გაერთიანება, რაც აუცილებელია საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავებისთვის და ისეთი სისტემის ჩამოსაყალიბებლად, რომელიც სრულად მიაღწევს თავდაპირველად დასახულ მიზნ(ებ)ს.

სახელმძღვანელო პრინციპი 3: განსაზღვრეთ სამუშაოს მოცულობა

სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა გადამწყვეტია საქმეთა წონების ფორმულის წარმატებული შემუშავებისთვის. აღნიშნულის საფუძველზე დგინდება სისტემის შესამუშავებლად და დასანერგად საჭირო ადამიანური, ტექნიკური და მატერიალური რესურსები და განისაზღვრება აქტივობების განრიგი შესაბამისი ვადებით. სამუშაოს მოცულობის მიხედვით უნდა მოხდეს მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგიის არჩევა და მასშტაბის განსაზღვრა. საჭიროა დადგინდეს, მონაცემები მხოლოდ საქმეთა რაოდენობას უნდა მოიცავდეს (საქმეებით განპირობებული დატვირთულობა) თუ სამუშაო დატვირთულობასაც (აქტივობები, რომელიც არ არის დაკავშირებული საქმეების განხილვასთან და მოიცავს, მაგალითად, ტრენინგებზე, ადმინისტრაციულ საკითხებზე, მგზავრობასა და სხვა მსგავს აქტივობებზე დახარჯულ დროს). სამუშაოს მოცულობა შეიძლება მოიცავდეს საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავებისთვის მნიშვნელოვან აქტივობებსაც, მათ შორის: საქმეთა მონაცემების მიგრაცია, მონაცემთა ბაზების გაერთიანება, დაარქივებული საქმეების კვლევა და ანალიზი, ციფრული ტექნოლოგიების გაუმჯობესება და სხვა მსგავსი საქმიანობა. მნიშვნელოვანია სამუშაოს მოცულობის ობიექტურად შეფასება, რათა მისი განხორციელება იყოს რეალური. ნუ მოერიდებით სამუშაოს მოცულობის კორექტირებას პროცესის მიმდინარეობისას, თუ აშკარა გახდება, რომ არსებული გეგმა ვერ უზრუნველყოფს საქმეთა წონების ფორმულის ზუსტი გაანგარიშებისთვის საჭირო ყველა მონაცემს.

სახელმძღვანელო პრინციპი 4: საქმეთა წონების მისანიჭებლად განსაზღვრეთ საქმის ტიპები და კატეგორიები

იმ საქმის ტიპების განსაზღვრა, რომლებისთვისაც მუშავდება საქმეთა წონების ფორმულა, საკვანძო ნაბიჯია. პროცესის დასაწყისშივე მნიშვნელოვანია დადგინდეს, საქმეთა ცალკეულ ტიპებს მიენიჭება სხვადასხვა წონები, თუ მსგავსი სირთულის საქმეები ერთ კატეგორიაში დაჯგუფდება და მიენიჭება ერთი და იგივე წონა. საქმეთა ტიპების დაჯგუფება ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად მსგავსია თითოეული ტიპის საქმეების განსახილველად საჭირო საშუალო დრო. კატეგორიების ჩამონათვალის განსაზღვრა შესაძლებელია საწყის ეტაპზე მონაცემთა შეგროვებისა და

ანალიზის შემდეგ ან მას შემდეგ, რაც საქმეთა სხვადასხვა ტიპებს მიენიჭება წონები; ეს უზრუნველყოფს იდენტური წონის მქონე საქმის ტიპების ერთ კატეგორიაში გაერთიანებას. არ არის მიზანშეწონილი ზედმეტად დეტალური კატეგორიზაცია.

სახელმძღვანელო პრინციპი 5: განსაზღვრეთ შესაგროვებელი მონაცემები, შეარჩიეთ და დანერგეთ მონაცემთა შეგროვების მეთოდოლოგია (მეთოდოლოგიები)

საქმეთა წონების ფორმულა უნდა შემუშავდეს სასამართლოებიდან მიღებულ სანდო მონაცემებზე დაყრდნობით. მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზისთვის არსებობს სხვადასხვა მეთოდოლოგია და თითოეული მათგანი მოიცავს სასამართლოებისა და მოსამართლეების მუშაობის განსხვავებულ ასპექტებს. ასევე შესაძლებელია ერთდროულად რამდენიმე მეთოდოლოგიის გამოყენება ან ერთი მეთოდოლოგიით დაწყება და შემდგომ მისი სხვ(ებ)ით შევსება. მნიშვნელოვანია გამართული და საიმედო საქმისწარმოების სისტემების არსებობა. ეს არის იმ საქმეთა მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის წინაპირობა, რომლებიც აუცილებელია საქმეთა წონების ფორმულის გამოსათვლელად. გარდა ამისა, აღნიშნული სისტემები საქმეთა შესახებ ინფორმაციის სანდო წყაროა გადასინჯვის პროცესში. მონაცემთა შეგროვება შრომატევადი პროცესია, რომელიც სასამართლოებისა და მოსამართლეებისგან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. შესაბამისად, აუცილებელია ამ საქმიანობის მხარდასაჭერად საჭირო რესურსების გამოყოფა. ვინაიდან მონაცემთა შეგროვება თავისი არსით არ წარმოადგენს მოსამართლის ფუნქციას, ყურადღება უნდა დაეთმოს პერსონალისა და ექსპერტების მხრიდან საჭირო მხარდაჭერის უზრუნველყოფას. მათ უნდა გააჩნდეთ სათანადო ტექნიკური ცოდნა მონაცემთა შეგროვების, ანალიზისა და გაანგარიშების სფეროში. მონაცემთა შეგროვება არ უნდა განხორციელდეს მასშტაბური სასამართლო რეფორმების წინ ან მათი მიმდინარეობის დროს, რადგან აღნიშნული გავლენას ახდენს საქმეთა განხილვის პროცესზე და ამან შეიძლება საფრთხე შეუქმნას შეგროვებული მონაცემების სიზუსტესა და სანდოობას.

სახელმძღვანელო პრინციპი 6: შეიმუშავეთ, დატესტეთ და დანერგეთ საპილოტე რეჟიმში საქმეთა წონების ფორმულა; ასწავლეთ მონაწილეებს, თუ როგორ გამოიყენონ იგი

საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავება დიდწილად დამოკიდებულია დადგენილ მიზნ(ებ)სა და შეგროვებულ მონაცემებზე. მნიშვნელოვანია, რომ სასამართლო ხელისუფლების მხრიდან არსებობდეს მკაფიო სახელმძღვანელო მითითებები სისტემის ამოცანებისა და დანიშნულების შესახებ. შემუშავების ფაზის ხანგრძლივობა შეიძლება განსხვავდებოდეს, თუმცა ნებისმიერ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია არ დაჩქარდეს ეს ეტაპი, რადგან იგი სამომავლო განხორციელების მთავარი საფუძველია. ტესტირების ფაზა დამოკიდებულია საქმეთა წონების ფორმულის მთავარ დანიშნულებაზე, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს ტესტირების მეთოდოლოგიას. მნიშვნელოვანია ერთმანეთისგან გაიმიჯნოს მექანიკური (მანუალური) და

ავტომატიზებული ტესტირება. თუ საქმეთა წონების ფორმულის სამომავლო გამოყენება გულისხმობს რაიმე აპლიკაციის ან პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებას, ტესტირების პროცესი უნდა განხორციელდეს იმავე აპლიკაციით/პროგრამით. საქმეთა წონების ფორმულის პილოტირების ფაზა არის ბოლო ნაბიჯი მის სრულ ამოქმედებამდე. მისი მიზანი, ისევე როგორც ტესტირების ფაზისა, არის შემუშავებული საგნების/საქმეების წონების ფორმულის სიზუსტისა და იმ მიზნისთვის მზადყოფნის შეფასება, რისთვისაც იგი შეიქმნა. მეთოდოლოგია და ტრენინგის მიდგომა შეიძლება განსხვავდებოდეს იმის მიხედვით, თუ ვინ მოიხმარს სისტემას. ფორმულის შემუშავება შესაძლებელია როგორც „სტატიკური“ გამოყენებისთვის (მაგ. მოსამართლეებისა თუ სასამართლოს პერსონალის რაოდენობის გამოსათვლელად), ისე ყოველდღიურ სასამართლო საქმიანობაში „პერიოდული“ გამოყენებისთვის (მაგ. საქმეების თანაბარი და სამართლიანი განაწილებისთვის); სასამართლოს პერსონალი, რომელიც ფორმულას ყოველდღიურად გამოიყენებს, აუცილებლად უნდა გადამზადდეს მისი პრაქტიკული გამოყენების საკითხებში.

სახელმძღვანელო პრინციპი 7: მოამზადეთ იმპლემენტაციის დეტალური გეგმა

საქმეთა წონების შემუშავების ფაზის დასრულების შემდეგ, დროა დაიგეგმოს მისი განხორციელება მკაფიო და დეტალური სამოქმედო გეგმის მეშვეობით. ნებისმიერი გეგმა უნდა მოიცავდეს სამომავლო სამუშაოს ყველა ეტაპს. ეს ნაბიჯები შეიძლება იყოს შემდეგი: განხორციელებაზე პასუხისმგებელი გუნდის განსაზღვრა, გარე ექსპერტების ჩართვა, პილოტირებისთვის სასამართლოების რაოდენობის შერჩევა, განხორციელების დეტალური განრიგი, იმ მოსამართლეებისა და სასამართლოს პერსონალის რაოდენობა, რომლებმაც განხორციელებამდე უნდა გაიარონ ტრენინგი (შესაძლოა მომზადდეს თანამშრომელთა სია), ტექნიკური წინაპირობები, საკომუნიკაციო გეგმა ყველა იმ სასამართლო ინსტიტუტთან, რომელიც ჩართული იყო საქმეთა წონების ფორმულის შემუშავებაში და სხვა მსგავსი ასპექტები. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ეფექტური კომუნიკაცია როგორც სასამართლოს იმ პერსონალთან, რომელიც უშუალოდ იქნება ჩართული სამომავლო იმპლემენტაციაში, ისე სასამართლოს სხვა თანამშრომლებთან, რომლებიც პირდაპირ არ არიან დაკავშირებულნი საქმეთა წონების დანერგვის პროცესთან.

სახელმძღვანელო პრინციპი 8: მოამზადეთ ცნობიერების ამაღლებისა და კომუნიკაციის სტრატეგია/გეგმა შიდა მოხმარებისთვის და ფართო იურიდიული საზოგადოებისთვის

სასამართლო სისტემაში საქმეთა წონების კონცეფცია ევროპული ქვეყნებისთვის სიახლეს წარმოადგენს. შესაბამისად, უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საქმეთა წონების არსის, მისი გამოყენებისა და სასამართლოების ეფექტურობაზე პოტენციური გავლენის მკაფიოდ განმარტებას, თანმდევი შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების

ხაზგასმას. სასამართლო ინსტიტუტებს, მოსამართლეებს, სასამართლოს ადმინისტრაციულ პერსონალსა და ფართო იურიდიულ საზოგადოებას უნდა ჰქონდეთ მკაფიო მოლოდინები საქმეთა წონების სისტემის პოტენციალთან დაკავშირებით. სასამართლო თანამდებობის პირებსა და იურიდიული სფეროს წარმომადგენლებს შორის შესაძლებელია მრგვალი მაგიდის დისკუსიებისა და შეხვედრების მოწყობა და საინფორმაციო დოკუმენტების გავრცელება, რათა მათ განემარტოთ საქმეთა წონების სისტემის დანიშნულება და სარგებელი.

სახელმძღვანელო პრინციპი 9: სასამართლო სისტემის საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად უზრუნველყავით საქმეთა წონების სისტემის დანერგვა, გამოყენება და მონიტორინგი

განხორციელების ფაზა უნდა განხორციელდეს მანამდე შეთანხმებული და მიღებული განხორციელების გეგმის შესაბამისად და მიზნად უნდა ისახავდეს ცვლილებების შეტანას სამუშაო პროცესებში ან სასამართლო სისტემის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. განხორციელება უნდა წარიმართოს ყველა არსებული რესურსის გამოყენებით, იმ გუნდის ჩათვლით, რომელიც მუშაობდა საქმეთა წონების სისტემის შემუშავებაზე. განხორციელებისთვის საკმარისი დრო უნდა იქნას გამოყოფილი. წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მიიღებენ მომხმარებლები (სასამართლო ინსტიტუტები და სასამართლოები) ახალ სისტემას და გაიზიარებენ თუ არა მას. ასევე მნიშვნელოვანია განხორციელების დროულობა. საქმეთა წონების სისტემის დანერგვამდე აუცილებელია სასამართლოს მოხელეთა აქტივობების და ვალდებულებების გათვალისწინება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა გამოირიცხოს სხვა მნიშვნელოვან აქტივობებთან თანხვედრა და უნდა შეირჩეს ისეთი პერიოდი, რომელიც მოსამართლეებსა და სხვა შესაბამის მოხელეებს საშუალებას მისცემს, საჭირო დრო და რესურსები დაუთმონ დანერგვის პროცესს. საქმეთა წონების ფორმულის განხორციელების მონიტორინგი ამ ფაზის განუყოფელი ნაწილია. გარკვეული სიტუაციები შეიძლება ვერ იქნეს გათვალისწინებული შემუშავებისას ან ვერ გამოვლინდეს ტესტირებისა და პილოტირების პროცესში და თავი იჩინოს მხოლოდ უშუალოდ განხორციელებისას. მონიტორინგის შედეგების მიხედვით შესაძლებელია სისტემაში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა. რეკომენდებულია, რომ განხორციელების ფაზა დაიყოს ნაბიჯებად, რაც ხელს შეუწყობს მიღწეული პროგრესის ან მისი არარსებობის რეგულარულად შეფასებას.

სახელმძღვანელო პრინციპი 10: განხორციელეთ საქმეთა წონების სისტემის ფუნქციონირების რეგულარული შეფასება, გააანალიზეთ მისი სიზუსტე და მზად იყავით კორექტივებისა და ცვლილებების შეტანისთვის, მომხმარებელთა საჭიროებების შესაბამისად

საქმეთა წონების სისტემის ჩამოყალიბება მოითხოვს რეგულარულ გადასინჯვას, რათა მან შეინარჩუნოს სიზუსტე საკანონმდებლო და საპროცესო დონეზე

განხორციელებული ცვლილებების ფონზე. გადასინჯვის პროცესი შესაძლოა მოიცავდეს მოკლე ან საშუალოვადიან განახლებებსა და ყოვლისმომცველ (სრულმასშტაბიან) გადასინჯვას. გადასინჯვა გვეხმარება საქმეთა წონების სიზუსტისა და მთლიანი სისტემის საიმედოობის შემოწმებაში და, საჭიროების შემთხვევაში, მის კორექტირებაში. პერიოდული განახლებებისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იგივე მეთოდოლოგიები, რომლებიც გამოიყენებოდა საქმეთა წონების საწყისი ანალიზის, გაანგარიშებისა და შემუშავების დროს. შედეგების სრულფასოვნად გააზრება საჭიროებს სასამართლო მუშაობის ეფექტურობაზე საქმეთა წონების სისტემის საერთო გავლენის შეფასებას. მონაცემების შეგროვება უნდა განხორციელდეს სხვადასხვა მეთოდით, მათ შორის სასამართლოს პერსონალთან ინტერვიუებისა და გამოკითხვების ჩატარების გზით, რათა დადგინდეს, გამოიწვია თუ არა სისტემის დანერგვამ სასურველი ცვლილებები. სისტემის ეფექტურობის და მდგრადობისთვის სამუშაო ჯგუფებმა და მმართველმა კომიტეტებმა უნდა უზრუნველყონ გადასინჯვის პროცესის მართვა.

ბიბლიოგრაფია¹¹

1. Shanee Benkin and Marco Fabri (CEPEJ), Case weighting in judicial systems (CEPEJ STUDIES No. 28), 2020.
2. Ivan Crnčec, Ana Krnić Kulušić and Alexandre Palanco, Report on case-weighting in public prosecutor services, 2023.
3. Compendium of best practices on time management of judicial proceedings, CEPEJ-SATURN, 2008.
4. Jon D. Cerreto, Weighted Caseload Formula for the courts of Serbia, EU Judicial Efficiency Project, Serbia, 2017.
5. World Bank Group, Case-Weighting Analyses as a Tool to Promote Judicial Efficiency , Lessons, Substitutes and Guidance.
6. Matthew Kleiman, Cynthia G. Lee, Brian, J. Ostrom, Richard Y. Schauffler, Case Weighting as a Common Yardstick: A Comparative Review of Current Uses and Future Directions, 2017.
7. Victor E. Flango, Ph.D. Vice President, Research Division, Brian J. Ostrom, Ph.D., National Center for State Courts, Assessing the need for judges and court support staff, 1996.
8. Serbia Judicial Functional Review, Multi-Donor Trust Fund for Justice Sector Support in Serbia, World Bank, 2014.
9. Mapping the Way Through Court Procedures in Bulgaria, World Bank, 2015.
10. Analysis of the Data Collected through the System for Measuring Judges' Caseload, Supreme Judicial Council, 2017.
11. Doerner, John, John Douglas, and Suzanne Tallarico, Oregon Court of Appeals Judicial and Staff Weighted Caseload Study, State Justice Institute and National Center for State Courts, Williamsburg, VA., 2010.
12. EWMI (East-West Management Institute), Determining and Implementing the Optimal Volume of Work of Judges and Court Clerks and Ensuring Quality of the Courts' Activity, Romania, 2013.

¹¹ დოკუმენტების ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი.

13. Gramckow, Heike, Estimating Staffing Needs in the Justice Sector, World Bank, 2011.
14. Grubišin, Maja, Montenegro Case Weighting Study, Final Report with Recommendations, Podgorica, 2015.
15. Ketterle, Roland, Court Financing: The Workload Measuring System PEBBSY, Bucharest, 2013.
16. Langbroek, Philip, and Matthew Kleiman, Backlog Reduction Programmes and Weighted Caseload Methods for Southeast Europe, Regional Cooperation Council, Sarajevo, 2016.
17. Lombard, Patricia, and Carol Krafka, 2003–2004 District Court Case-Weighting Study, Final Report to the Subcommittee on Judicial Statistics of the Committee on Judicial Resources of the Judicial Conference of the United States, Federal Judicial Center, United States, 2005 .
18. McMillan, James E., and Carolyn E. Temin, Dynamic Case Weighting – Using the Data We Have to Manage the Courts, The Judges' Journal 50 (2), 2011.
19. Mircic, Vucko, Weighted Caseload in the Courts of Serbia, Report submitted by the High Court Council Working Group for the Development of a Weighted Caseload System and prepared with assistance from the USAID Separation of Powers programme 2012.
20. Brief Information concerning the Personnel Requirement Calculation System (PAR); FAQ for judges; Training material for judges at district and regional courts PAR II – Personnel Requirements Calculation (PAR II), Ministry of Justice, Austria, 2008.