

# კურიკულუმი

## „მოხელის მენეჯერული უნარების“ პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამა

პროგრამის დასახელება	მოხელის მენეჯერული უნარები
პროგრამის მიზანი	<p>საჯარო სამსახურში დასაქმებულ I და II რანგის მოხელეთათვის მენეჯერული უნარების განვითარება.</p> <p>საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის 242 დადგენილებით გათვალისწინებული პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების და სტანდარტის დაცვით.</p>
სამიზნე აუდიტორია	<p>I და II რანგის საჯარო მოხელეები (მაღალი და საშუალო მმართველობითი დონე):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ საჯარო დაწესებულების პირველადისტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა;</li> <li>✓ საჯარო დაწესებულების პირველადისტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მოადგილის თანამდებობა;</li> <li>✓ საჯარო დაწესებულების მეორადისტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის თანამდებობა.</li> </ul>
ზოგადი აღწერა	<p>პროგრამის ფარგლებში ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი საჯარო მოსამსახურეები გაიაზრებენ საკუთარ როლს ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვების ჩამოყალიბებასა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვაში. მოხელეები გაეცნობიან იმ ზოგად პრინციპებს და მიდგომებს, რომლებიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული ცვლილების განხორციელებას. ისინი ასევე შეიძენენ იმ აუცილებელ ცოდნას ანტიკორუფციული პოლიტიკის, ადამიანური რესურსების მართვისა და გუნდის განვითარების კუთხით, რაც საჭიროა ეფექტიანი მართვისთვის.</p> <p>გარდა მართვის პრაქტიკული და ეთიკური ასპექტებისა, პროგრამა ორიენტირებულია მოხელეთა სოციალური უნარების გაუმჯობესებაზე, რაც მოიცავს ეფექტური კომუნიკაციის და გუნდური მუშაობის უნარებს. პროგრამასაშუალებას მისცემს მენეჯერს, ერთი მხრივ გაიაზროს ღირებულებების როლი და მნიშვნელობა საჯარო სამსახურში, ხოლო მეორე მხრივ, ყოველდღიურ საქმიანობაში მიღებული გადაწყვეტილება თუ განხორციელებული ქმედება დააფუძნოს საჯარო სამსახურისათვის მნიშვნელოვან პრინციპებსა და ღირებულებებს. აღნიშნული პროგრამა მენეჯერს შესაძლებლობას მისცემს, შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც ორიენტირებული იქნება გუნდის (თანამშრომლების) განვითარებაზე, უზრუნველყოფს ობიექტური და მიუკერძოებელი გადაწყვეტილებების მიღებას, თანამშრომლებთან და კოლეგებთან სწორი კომუნიკაციის წარმართვას, ასევე, უზრუნველყოფს კონფლიქტებისაგან თავისუფალ კოლეგიალურ სამუშაო პროცესებს.</p> <p>აღნიშნულ სასწავლო პროგრამაში ასახულია ყველა ის მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც საჯარო მოხელე საჯარო მმართველობის ფუნქციის განხორციელებისას ეყრდნობა.</p>
დაშვების წინაპირობა	<p>საქართველოს მთავრობის #242 დადგენილების გათვალისწინებით, აღნიშნულ პროგრამას გადის პირი, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე, დანიშნვიდან ერთი წლის ვადაში.</p> <p>ასევე, საჯარო დაწესებულება უფლებამოსილია, აღნიშნული პროგრამა გაატაროს I და II რანგის მოხელეს, რომელიც დანიშნულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით, ღია კონკურსის საფუძველზე და რომელსაც არ აქვს საჯარო სამსახურის სისტემაში მუშაობის გამოცდილება.</p> <p>აღნიშნული პროგრამა შესაძლოა გაიარონ საჯარო დაწესებულების სხვა მოხელეებმაც, თუ არსებული საჭიროებებიდან გამომდინარე შესაბამის გადაწყვეტილებას მიიღებს უფლებამოსილი პირი. მათ შორის, II</p>

	და I რანგის იმ მოხელემ, რომელიც დანიშნულია „საჯაროსამსახურისშესახებ“ საქართველოს კანონის დაცვით ღია კონკურსის საფუძველზე და აქვს მენჯერული გამოცდილება, დანიშნვიდან ერთი წლის განმავლობაში შეუძლია გაიაროს საქართველოს მთავრობის #242 დადგენილებით გათვალისწინებული მხოლოდ მე-4 და მე-5 საგნები.
<b>სწავლების ფორმა</b>	„პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილების გათვალისწინებით, სწავლების ფორმად შერჩეულია საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში;
<b>ხანგრძლივობა</b>	40 საკონტაქტო საათი
<b>მონაწილეთა რაოდენობა</b>	ჯგუფში მონაწილეთა რაოდენობა არ აღემატება 20 ადამიანს.
<b>კომპეტენციები</b>	სასწავლო პროგრამა პასუხობს საქართველოს მთავრობის N242 დადგენილებით გათვალისწინებით შემდეგ კომპეტენციებს: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ეფექტური კომუნიკაცია და მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი;</li> <li>• საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლობის უნარი;</li> <li>• სტრატეგიული და კომპლექსური აზროვნების უნარი;</li> <li>• სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვის უნარი;</li> <li>• ცვლილებების/სიახლეების ინიცირების და მართვის უნარი;</li> <li>• თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვის უნარი;</li> <li>• მოხელის პროფესიული განვითარების, შეფასებისა და მოტივირების უნარი;</li> <li>• გუნდის განვითარების უნარი;</li> <li>• პრობლემის გადაჭრისა და კონფლიქტების მართვის უნარი.</li> </ul>

<p><b>სწავლის შედეგები</b></p>	<p><b>ცოდნა/გაგება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ორგანიზაციული პროცესების და მართვის კომპონენტების ცოდნა/გააზრება;</li> <li>○ გუნდის მართვის მიდგომების ცოდნა/ გააზრება;</li> <li>○ კომუნიკაციის მეთოდებისა და ტექნიკის ცოდნა/გააზრება;</li> <li>○ მოხელის შეფასების მეთოდების ცოდნა/გააზრება;</li> <li>○ მოტივაციის სისტემების პრინციპების ცოდნა/გააზრება;</li> <li>○ ცვლილებების მართვის ძირითადი პრინციპებისა და სტანდარტების ცოდნა/გააზრება;</li> </ul> <p><b>ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ორგანიზაციის ხედვის, მისიის, მიზნების, ამოცანების ჩამოყალიბების უნარის გამომავლება, რათა მენეჯერმა შეძლოს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის პრაქტიკაში ჩამოყალიბება;</li> <li>○ პრობლემის იდენტიფიცირება და მისი გადაჭრის გზების მოძიება;</li> <li>○ სტრუქტურული ერთეულისა და ინდივიდუალური ამოცანების დასახვა;</li> <li>○ გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების გამოყენება;</li> <li>○ დროული და ობიექტური უკუკავშირის მიწოდება;</li> <li>○ ეფექტური კომუნიკაციის წარმართვა კომუნიკაციის სხვადასხვა მოდელის გამოყენებით;</li> <li>○ კონფლიქტური სიტუაციების მართვის მიდგომების გამოყენება;</li> <li>○ საჯარო დაწესებულების წარმომადგენლობის უნარის გაუმჯობესება;</li> <li>○ თათბირებისა და შეხვედრების წარმართვის უნარის გაუმჯობესება;</li> <li>○ არსებული თუ შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტის, კორუფციული გადაცდომების და არაეთიკური ქმედების იდენტიფიცირება და მასზე შესაბამისი რეაგირება;</li> <li>○ თანამშრომლის განვითარების საჭიროების იდენტიფიცირება;</li> <li>○ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილების საჭიროების იდენტიფიცირება;</li> <li>○ ცვლილებების მართვის მიდგომების გამოყენება;</li> </ul> <p><b>დამოკიდებულება</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ორგანიზაციის მართვის პროცესში საკუთარი, როგორც ხელმძღვანელისროლის, გაცნობიერება/გააზრება;</li> <li>○ კომუნიკაციის სწორად წარმართვის მნიშვნელობის გაცნობიერება;</li> <li>○ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საჯარო სამსახურის პრინციპებისა და ღირებულებების დაცვის მნიშვნელობის გაცნობიერება;</li> <li>○ თანასწორი (ადამიანის ძირითად უფლებებსა და თავისუფლებების პატივისცემაზე, სამართლიანობასა და მიუკერძოებლობაზე დაფუძნებული) სამუშაო გარემოს შექმნის ხელშეწყობის გაცნობიერება;</li> <li>○ ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების სტრატეგიის მნიშვნელობის გაცნობიერება;</li> <li>○ ცვლილებების მართვის პროცესის მნიშვნელობის გაცნობიერება;</li> <li>○ სამუშაო ადგილზე სექსუალური შევიწროების ფორმების გააზრება, მისი ნეგატიური ზეგავლენისა და შედეგების გაცნობიერება.</li> </ul>
<p><b>სწავლებისა და სწავლის მეთოდები</b></p>	<p>სასწავლო პროცესი ხორციელდება სწავლების ინტერაქტიული და თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ლექცია;</li> <li>• დისკუსია;</li> <li>• გონებრივი იერიში;</li> <li>• შემთხვევისანალიზი;</li> <li>• როლური და სიტუაციური თამაში;</li> <li>• სწავლების ჯგუფური მეთოდები და თანამშრომლობითი სწავლება;</li> <li>• პრაქტიკული სავარჯიშო;</li> <li>• სცენარი;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ამბის თხრობა;</li> <li>• პრეზენტაცია;</li> <li>• პროექტის შემუშავება.</li> </ul>
სტრუქტურა	<p>პროგრამა შედგება 5საგნისგან:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>საგანი 1.</b>სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება);</li> <li>• <b>საგანი 2.</b> მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა;</li> <li>• <b>საგანი 3.</b> გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე;</li> <li>• <b>საგანი 4.</b> პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა;</li> <li>• <b>საგანი 5.</b> საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები.</li> </ul>
საათების განაწილება	<p>პროგრამაში შემავალი საგნები საათების მიხედვით გადანაწილებულია შემდეგნაირად:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საგანი 1 – 12 საათი</li> <li>• საგანი 2 – 6 საათი</li> <li>• საგანი 3 – 8 საათი</li> <li>• საგანი 4 – 8 საათი</li> <li>• საგანი 5 – 6 საათი</li> </ul>

<p><b>საგნების ძირითადი თემები / ქვეთემები</b></p>	<p><b>საგანი 1.</b> სტრატეგიული მართვა-დაგეგმვა (სტრატეგიული მენეჯმენტი, გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დაგეგმვა, სამოქმედო გეგმების შემუშავება) მოიცავს შემდეგ თემებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• სტრატეგიულიმართვადადაგეგმვა;</li> <li>• მენეჯერიდალიდერი - მსგავსებადაგანსხვავებები;</li> <li>• ორგანიზაციულიპროცესებისოპტიმიზაცია;</li> <li>• თანამედროვეორგანიზაციისმართვისპრინციპები;</li> </ul> <p><b>საგანი 2.</b> მომსახურებისა და ხარისხის მართვა, რისკების მართვა, ცვლილებების მართვა მოიცავს შემდეგ თემებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ცვლილებების მართვა;</li> <li>• რისკების მართვა;</li> <li>• მომსახურებისა და ხარისხის მართვა.</li> </ul> <p><b>საგანი 3.</b> გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და გუნდის მართვა, გუნდის გაძლიერება და მოტივირება, გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე მოიცავს შემდეგ თემებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• გადაწყვეტილების მიღება;</li> <li>• ლიდერობა და გუნდის მართვა;</li> <li>• გუნდის ჩამოყალიბება, გაძლიერება და მოტივირება;</li> <li>• გენდერული თანასწორობა და სექსუალური შევიწროების აღმოფხვრა სამუშაო ადგილზე;</li> </ul> <p><b>საგანი 4.</b> პროფესიული კომუნიკაცია, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური მოლაპარაკებები, მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა მოიცავს შემდეგ თემებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• პროფესიული კომუნიკაცია და ეფექტური კომუნიკაცია;</li> <li>• ეფექტური მოლაპარაკებები;</li> <li>• მედიასთან ურთიერთობა და საჯარო გამოსვლა.</li> </ul> <p><b>საგანი 5.</b> საჯარო სამსახურის ეთიკა, კონფლიქტების მოგვარება, ორგანიზაციული კულტურა, ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები მოიცავს შემდეგ თემებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საჯარო სამსახურის ეთიკა, პრინციპები და ღირებულებები;</li> <li>• კონფლიქტების მოგვარება;</li> <li>• ორგანიზაციული კულტურა;</li> <li>• ანტიკორუფციული პოლიტიკა და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის სამართლებრივი საშუალებები.</li> </ul>
<p><b>სწავლის შედეგების შეფასების მეთოდები</b></p>	<p>აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში სწავლის შედეგების შეფასების მიზნით სკოლა იყენებს როგორც მათემატიკურ (Formative), ისე შემაჯამებელი (Summative) შეფასების მეთოდებს.</p> <p>მათემატიკური შეფასების მიზანია მსმენელის სწავლის პროცესის მონიტორინგი, მისთვის უწყვეტი უკუკავშირის მიწოდებით, რაც გამოიყენება როგორც სწავლების, ისე სწავლის პროცესის მიმდინარეობის გასაუმჯობესებლად.</p> <p>შემაჯამებელი შეფასების მიზანია მსმენელის სწავლის შედეგების შეფასება სასწავლო პროგრამის დასასრულს. აღნიშნული შეფასებისთვის სკოლა იყენებს ე.წ. პოსტ შეფასებას, რაც გულისხმობს ტესტირებას პროგრამის დასასრულს. შემაჯამებელი ტესტი შედგება ტესტური დავალებებისგან და მოიცავს საკითხებს ხუთივესაგანიდან. აღნიშნული პრინციპი ვრცელდება II და I რანგის იმ მოხელეებზე, ვინც გაირა საქართველოს მთავრობის # 242 დადგენილებით გათვალისწინებული მხოლოდ მე-4 და მე-5 საგნები. მათთვის განსაზღვრული შემაჯამებელი ტესტი მოიცავს ტესტურ დავალებებს შესაბამისი საგნებიდან.</p> <p>დადებით შეფასებად ითვლება მოხელის მიერ მინიმალური ზღვარის - მაქსიმალური ქულის 70% -ის გადალახვა.</p>

<p><b>სერტიფიკატის გაცემის პირობები</b></p>	<p>პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის დებულების „კ“ პუნქტის შესაბამისად, პროგრამა ითვალისწინებს პროგრამის გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატის გაცემას არანაკლებ 80%-იანი დასწრების მაჩვენებლისა (საკონტაქტო საათების მიხედვით) და პროგრამით გათვალისწინებული შეფასების მეთოდების შესაბამისად პროგრამის წარმატებით დასრულების დამადასტურებელი შეფასების შედეგის საფუძველზე.</p> <p>პროგრამა გავლილად ჩაითვლება:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. მასში შემავალ ცალკეულ საგანზე არანაკლებ 80%-იანი დასწრების მაჩვენებლის (საკონტაქტო საათების მიხედვით) შემთხვევაში. დასწრების ზღვარის შეუსრულებლობის შემთხვევაში, მოხელე ვალდებულია, თავიდან გაიაროს შესაბამისი საგანი.</li> <li>2. ფინალურ ტესტირებაში მინიმალური ზღვარის - მაქსიმალური ქულის 70 %-ის გადალახვის შემთხვევაში. იმ შემთხვევაში, თუ მონაწილე ვერ გადალახავს ფინალური გამოცდის მინიმალურ ზღვარს, მას ეძლევა გადაბარების შესაძლებლობა. იმ შემთხვევაში, თუ გადაბარების მიუხედავად მონაწილე ვერ დააკმაყოფილებს გამოცდისათვის დადგენილ მინიმალურ ზღვარს, მას სერტიფიკატი არ გადაეცემა.</li> <li>3. 1 და 2 პუნქტებში აღწერილი პრინციპი ასევე ვრცელდება და შესაბამისი საგნ(ებ)ის გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატი გაიცემა იმ საჯარო მოხელეებზე ვინც გაიარა მხოლოდ 4 და 5 საგნები (იხ. დაშვების წინაპირობა).</li> </ol>
<p><b>ტრენინგები / ექსპერტები</b></p>	<p>პროგრამაში ჩართულ ტრენინგებს/ექსპერტებს აქვთ პროგრამის სასწავლო კომპონენტის შესაბამისი:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ა) აკადემიური უმაღლესი ან მასთან გათანაბრებული განათლება, ან შესაბამის სფეროში მუშაობის არანაკლებ სამწლიანი გამოცდილება;</li> <li>ბ) ბოლო სამი წლის განმავლობაში ტრენინგად მუშაობის გამოცდილება.</li> </ol> <p>პროგრამის შემადგენლობაში არსებულ საგნებს გაუძღვებიან სსიპ თავდაცვის ინსტიტუციური აღმშენებლობის სკოლის მიერ მოწვეული შესაბამისი დარგის ტრენინგები/ექსპერტები.</p>
<p><b>სწავლებისთვის საჭირო რესურსები</b></p>	<p>გარემო/ფართი უსაფრთხოების, ჰიგიენის, კონდიციონერება/გათბობის, კვების ნორმების დაცვით, მაქსიმუმ 20 მსმენელზე გათვლილი სასწავლო აუდიტორია, საჭირო რაოდენობის სკამები და მაგიდები, დამატებითი სივრცე აქტივობების ჩასატარებლად, დამატებითი სივრცე განსაკუთრებული საჭიროების მქონე პირთათვის (ასეთი საჭიროების არსებობის შემთხვევაში).</p> <p><b>ტრენინგის ინსტრუმენტები:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ფლიპ-ჩარტის დაფა/ები;</li> <li>✓ ფლიპ-ჩარტის ფურცლები;</li> <li>✓ ფერადი მარკერები;</li> <li>✓ ქაღალდის სკოჩი;</li> <li>✓ A4 ზომის ფერადი ფურცლები;</li> <li>✓ მაკრატელი;</li> <li>✓ წებო;</li> <li>✓ ფერადი წებოვანი სტიკერები;</li> <li>✓ ბლოკნოტები/ფურცლები და კალმები ყველა მონაწილეს.</li> </ul> <p><b>ტექნიკა:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ პროექტორი;</li> <li>✓ საპრეზენტაციო დაფა;</li> <li>✓ კომპიუტერი (ლექტოპი);</li> <li>✓ ხმის გამამდიერებელი (ვიდეო-ჩვენებისთვის);</li> <li>✓ პულტი - სლაიდების გადამრთველი;</li> <li>✓ ვიდეო-კამერა.</li> </ul>
<p><b>ლიტერატურა / სასწავლო მასალა</b></p>	<p>პროგრამა განხორციელდება შემდეგი სასწავლო მასალების გამოყენებით:</p> <p>ძირითადი ლიტერატურა:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ I, III, IV თავები;</li> <li>• საქართველოს კანონი „ეროვნული უსაფრთხოების პოლიტიკის დაგეგმვისა და კოორდინაციის წესის</li> </ul>

შესახებ“ II, III, III (პრიმა) თავები;

- „პოლიტიკის ანალიზი“, სალექციო კურსი სოციალური მეცნიერებების მაგისტრატურისათვის, ნანა მაჭარაშვილი, სოციალურ მეცნიერებათა სერია, თბილისი 2006, გვ. 27-47;
- საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებული სახელმძღვანელო მენეჯერებისათვის (მთლიანად);
- სახელმწიფო სექტორში რისკის მართვის სახელმძღვანელო (მთლიანად);
- „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის რელევიანტური მუხლები, მათ შორის, 53-ე და 54-ე მუხლები;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის შეფასების წესისა და პირობების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 28 აპრილის №220 დადგენილება, I-V თავი;
- „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილება, 1-11 მუხლები;
- „გენდერული თანასწორობის შესახებ“ საქართველოს კანონი I-III თავები;
- „დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ საქართველოს კანონი 1-5 მუხლები;
- გაეროს უშიშროების საბჭოს რეზოლუცია N1325 „ქალები, მშვიდობა და უსაფრთხოება“, 2-3 გვ.;
- გაეროს კონვენცია „ქალთა მიმართ დისკრიმინაციის ყველა ფორმის აღმოფხვრის შესახებ“ 1-29 მუხლები და მისი დამატებითი ოქმი;
- ქალთა უფლებების ისტორიული ასპექტები - სალექციო კურსი სოციალური მეცნიერებების მაგისტრატურისათვის - თამარ საბედაშვილი, თბილისი 2006, 74-76 გვ.;
- ევროპის საბჭოს კონვენცია „ქალთა მიმართ ძალადობისა და ოჯახში ძალადობის პრევენციისა და აღკვეთის შესახებ“ მუხლი 40.
- სექსუალური შევიწროება:
- „საქართველოს შრომის კოდექსი“ (მე-2 მუხლი, პუნქტი 4-1);
- „საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი“ (332-ე მუხლი).
- ბესტსელერის ქართული თარგმანი: Media Interview Techniques is published by arrangement with Kogan Page © Robert Taylor, 2016, ინტერვიუსთვის მომზადება - 27-44 გვერდები (17 გვერდი); გზავნილის შექმნა - 45-81 გვერდები (36 გვერდი); ინტერვიუს მართვა - 147-172 გვერდები (25 გვერდი); მედიაინტევიუ კრიზისულ სიტუაციაში - 192-2013 გვერდები (21 გვერდი);
- ბესტსელერის ქართული თარგმანი: Allan&Barbara Pease (2004). The Definitive Book of Body Language. Published in Australia by Pease International PO; თარგმანის საფუძველზე გაკეთებულია მცირე ჰენდაუთი, რომელიც გამოიყენება სრულად (30 გვერდი);
- ნანა სუმბაძე & თამარ მახარაძე (2010). ინტერპერსონალური კომუნიკაცია. ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი. კომუნიკაციის პროცესი და კომუნიკაციის მოდელი - 8-10 გვერდები (2 გვერდი); ვერბალური კომუნიკაცია - 24-30 გვერდები (7 გვერდი).
- კანონი საჯარო სამსახურის შესახებ, თავი II, საჯარო სამსახურის პრინციპები;
- საქართველოს ეროვნული ანტიკორუფციული სტრატეგია, 2019, II-II თავი;
- ანტიკორუფციული სამოქმედო გეგმა 2019-2020 (სრულად);
- „ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში“ ( 2017), თავი II;
- საქართველოს მთავრობის 2017 წლის 20 აპრილის დადგენილება N200 „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“, თავი II;
- საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების გზამკვლევი, 23-40 გვ;
- სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბილისი (2009), 251-260 გვ.

დამატებითი ლიტერატურა:

- OECD (2017), Fostering Innovation in the Public Sector, OECD Publishing, Paris,

[http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en;](http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en)

- Strategic Communications and National Strategy, Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire YorkeA Chatham House Report September 2011, გვ. 10-26;
- [https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/International%20Security/r0911stratcomm\\_s.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/International%20Security/r0911stratcomm_s.pdf)
- Gute Führung im Auswärtigen Dienst (ein Handbuch für Führungskräfte)
- [Bruce Tuckman's 1965 Team-Development Model](#)
- Pragmatics Of Human Communication, Paul Watzlawick, Janet Bavelas, Don Jackson
- Internet Resource: Book - Public Speaking. Practice and Ethics (v.1.0) (2012).
- Public Speaking. Practice and Ethics (v.1.0) (2012).
- Introduction to Public Speaking (2012). 2nd Edition. By Linda J. Webster, PhD. Louisiana State University
- Schein Edgar H., Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, 1985;
- Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, 2003.

