

პიროვნული და პროფესიული
კომპეტენციების განვითარების კურსი

პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამა



კურიკულუმი

„პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსის“ პროფესიული
საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამა

პროგრამის დასახელება	პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარების კურსი
პროგრამის მიზანი	„პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრის წესის, პროფესიული განვითარების სტანდარტისა და წესის დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილებით განსაზღვრული წესის შესაბამისად, III და IV რანგის პროფესიულ საჯარო მოხელეთა პიროვნული და პროფესიული კომპეტენციების განვითარება.
სამიზნე აუდიტორია	III რანგი – უფროსი სპეციალისტის დონე: – პირველი კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა; – მეორე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა; – მესამე კატეგორიის უფროსი სპეციალისტის თანამდებობა; IV რანგი – უმცროსი სპეციალისტის დონე: – პირველი კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა; – მეორე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა; – მესამე კატეგორიის უმცროსი სპეციალისტის თანამდებობა.
ზოგადი აღწერა	მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროება წარმოადგენს მოხელის მიერ უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განვითარების საფუძველს, საჯარო სამსახურში მაღალი პროფესიული სტანდარტის დამკვიდრებისა და საჯარო დაწესებულების გამართული ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად. მოხელის მიერ უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის აუცილებელი ცოდნისა და უნარების განვითარების მიზნის მისაღწევად პროგრამაში გაერთიანებულია მოდულები, რომელიც სრულად პასუხობს და მოიცავს როგორც სამართლებრივ და ეთიკურ ასპექტებს, ასევე საჯარო მოხელეთა სოციალური უნარების განვითარებაზე ორიენტირებულ ასპექტებს. პროგრამის ფარგლებში, მონაწილეები, გაიაზრებენ სახელმწიფოს არსს, საქართველოს კონსტიტუციის, საჯარო სამსახურის, ანტიკორუფციული პოლიტიკის, ადმინისტრაციული წარმოების პრინციპებს; გააანალიზებენ ქვეყნის სტრატეგიულ ხედვას, მის სწრაფვას ევროპულ და ევროატლანტიკურ სტრუქტურებში; გაეცნობიან ქვეყნის მართვის ძირითადი პრინციპებს, რაც მათ დაეხმარება ყოველდღიურ საქმიანობაში მიღებული გადაწყვეტილება თუ განხორციელებული ქმედება დააფუძნონ საჯარო სამსახურისათვის მნიშვნელოვან ეთიკურ პრინციპებსა თუ ღირებულებებზე; გაიუმჯობესებენ ისეთ სოციალურ უნარებს როგორცაა, ეფექტური კომუნიკაციის, გუნდური მუშაობის, დროის მართვისა და ხარისხიანი საჯარო მომსახურების უზრუნველყოფისთვის საჭირო უნარები. სასწავლო მოდულის მიზანი შესაბამისობაშია საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილებით განსაზღვრულ მოთხოვნებთან და

	ორიენტირებულია პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე.
დაშვების წინაპირობა	საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილების შესაბამისად, პროფესიული განვითარებისათვის საბაზისო პროგრამას სავალდებულო წესით გადის პირი, რომელიც „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია ან დახურული კონკურსის საფუძველზე პირველად ინიშნება მოხელის თანამდებობაზე (III და IV რანგის მოხელე), დანიშნვიდან ერთი წლის ვადაში. საჯარო დაწესებულება უფლებამოსილია, პროგრამა გაატაროს I და II რანგის იმ მოხელეს, რომელიც დანიშნულია „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვით ღია კონკურსის საფუძველზე და რომელსაც არ აქვს სამუშაო გამოცდილება საჯარო სამსახურის სისტემაში. სხვა მოხელის მიერ პროფესიული განვითარებისათვის საბაზისო პროგრამის გავლის შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს საჯარო დაწესებულების უფლებამოსილი პირი, საჯარო დაწესებულების საჭიროებიდან გამომდინარე.
სწავლების ფორმა	სწავლების ფორმად შერჩეულია საკლასო მეცადინეობა, რაც გულისხმობს ტრენერის თანდასწრებით მეცადინეობას ლექციის, სემინარისა და სხვა ფორმატში.
ხანგრძლივობა	24 საათი
მონაწილეთა რაოდენობა	ჯგუფში მონაწილეთა რაოდენობა არ აღემატება 20 მონაწილეს.
კომპეტენციები	სასწავლო პროგრამა სრულად პასუხობს საქართველოს მთავრობის 2018 წლის 22 მაისის №242 დადგენილებით გათვალისწინებულ კომპეტენციებს: ✓ ეფექტური კომუნიკაცია; ✓ დამოუკიდებელი მუშაობის უნარი; ✓ გუნდური მუშაობის უნარი; ✓ კომპლექსური აზროვნება; ✓ დროის ეფექტიანი მართვა; ✓ ინფორმაციის შეგროვებისა და ანალიზის უნარი; ✓ საქმის დაგეგმვისა და ორგანიზების უნარი; ✓ ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და დეტალებზე ორიენტირების უნარი.
სწავლის შედეგები	ა) ცოდნა (გაცნობიერება) საგნის გავლის შედეგად საჯარო მოხელემ იცის: – საჯარო მმართველობის არსი და მისი ძირითადი მიმართულებების შესახებ საქართველოს საჯარო-სამართლებრივი რეგულაციები; – საჯარო მმართველობის არსი, მათ შორის, არაფორმალური საჯარო მმართველობის თავისებურებები; – სამართლებრივი აქტების იერარქია;

- ადმინისტრაციული ორგანოების საქმიანობის სამართლებრივი ფორმები; ადმინისტრაციული წარმოების სახეები და მათი ჩატარებისათვის კანონმდებლობით დადგენილი მოთხოვნები;
- საჯარო სამსახურის ეთიკის არსი და ის პრინციპები თუ ღირებულებები, რომელსაც ეფუძნება საჯარო სამსახური;
- მოხელის ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების მარეგულირებელი სამართლებრივი რეგულაციები;
- ინტერესთა შეუთავსებლობის, კორუფციის თუ არაეთიკური ქცევის წინააღმდეგ ბრძოლის მექანიზმები;
- კორუფციის აღმოფხვრის როგორც რეპრესიული, ისე პრევენციული მექანიზმების შესახებ საკანონმდებლო ჩარჩო;
- კორუფციული დარღვევების მაგალითები;
- არაეთიკური შემთხვევების გამოვლინებები;
- ეფექტიანი მომსახურების მნიშვნელობა;
- დროის მართვის ძირითადი პრინციპები და ტექნიკები;
- კომუნიკაციის მეთოდები და მოდელები; კომუნიკაციის ტექნიკები;
- თანამშრომლობისა და გუნდური მუშაობის პრინციპები.

საგნის გავლის შედეგად საჯარო მოხელემ აცნობიერებს:

- კომუნიკაციის სწორად წარმართვის მნიშვნელობას;
- დროული და ობიექტური უკუკავშირის მნიშვნელობას;
- აქტიური მოსმენის მნიშვნელობას;
- თანამშრომლობისა და გუნდური მუშაობის მნიშვნელობას.

ბ) უნარები (ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენება)

საგნის გავლის შედეგად საჯარო მოხელეს შეუძლია:

- დოკუმენტებზე დამოუკიდებლად მუშაობა და სამართლებრივი გადაწყვეტილებების პროექტების ინიცირება;
- საკუთარი უფლებამოსილების განხორციელებისას მოქალაქეზე ორიენტირებული მიდგომით მოქმედება და სამართლებრივი სახელმწიფოს პრინციპის გათვალისწინება;
- საკითხზე კომპლექსურად მუშაობა, როგორც დარგობრივი კუთხით, ისე სამართლებრივი კუთხით;
- საჯარო სამსახურში პროფესიული საქმიანობის სტანდარტებისა და ქცევის ზოგადი წესების დაცვით მოქმედება;
- არსებული თუ შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტის, კორუფციული გადაცდომებისა და არაეთიკური ქმედების იდენტიფიცირება და მასზე შესაბამისი რეაგირება;
- პრევენციული მექანიზმების გამოყენება პოტენციური ეთიკური გადაცდომების თავიდან აცილების მიზნით;
- კონკრეტული არაეთიკური და კორუფციული პათოლოგიის გამოვლენა;
- კორუფციული პათოლოგიების გამოვლენა და აღმოფხვრის რელევანტური მექანიზმების შერჩევა;
- სამუშაო პროცესში პრიორიტეტების დაწესება;
- დელეგირების გამოყენება;
- რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება;
- დროის დაგეგმვა და სამუშაო დროის გადანაწილება;
- შეხვედრების სწორად დაგეგმვა, წარმართვა;

	– სტრესულ ვითარებაში მუშაობა; – აწარმოოს ეფექტური კომუნიკაცია; – ითანამშრომლოს და იმუშაოს გუნდში; – გამოიყენოს კომუნიკაციის სხვადასხვა მოდელი; – სწორად დასვას კითხვები; – ჩაერთოს შეხვედრებში და დისკუსიებში. გ) დამოკიდებულებები (ღირებულებები) საგნის გავლის შედეგად საჯარო მოხელეს შეუძლია: – გააცნობიეროს საკუთარი, როგორც პროფესიული საჯარო მოხელის, როლი საჯარო მმართველობით პროცესში; – სახელმწიფოს კონსტიტუციური პრინციპებისა და მნიშვნელობის გააზრება; – მოქალაქეზე ორიენტირებული მმართველობის პრინციპის განსაკუთრებული მნიშვნელობის გათვალისწინება გადაწყვეტილებების პროექტების ინიცირების დროს; – გამოიყენოს საჯარო მმართველობის ორგანიზაციული და საქმიანობის სამართლებრივი ფორმები; – გააცნობიეროს ყველა ის მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც პროფესიული საჯარო მოხელე საჯარო მმართველობის ფუნქციის განხორციელებისას იყენებს; – გააცნობიეროს საკუთარ როლი ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული, ერთიანი, მიუკერძოებელი, გამჭვირვალე, ობიექტური თუ კოლეგიალური საჯარო სამსახურის ჩამოყალიბების პროცესში; – საჯარო სამსახურის პრინციპებისა და ღირებულებების გათავისება; – მიიღოს გადაწყვეტილება და იმოქმედოს საჯარო ინტერესების გათვალისწინებით; – გააზრებული ჰქონდეს პროფესიული საქმიანობის სტანდარტები სახელმწიფოსა თუ საზოგადოებასთან ურთიერთობისას; – გაუფრთხილდეს საკუთარ და საჯარო სამსახურის რეპუტაციას, რაც საზოგადოების მხრიდან ნდობის ხარისხს განსაზღვრავს; – საქმიანობა განახორციელოს ეთიკური პრინციპების დაცვით და ზრუნავს კოლეგიალური გარემოს შენარჩუნებაზე; – გააცნობიეროს პრიორიტეტიზაციის მნიშვნელობას მომსახურების პროცესში წარმართოს პოზიტიური კომუნიკაცია; – მოუსმინოს და გამოავლინოს პატივისცემა კომუნიკაციის პროცესში; – მუდმივად იყოს სამართლიანი და ობიექტური გუნდის წევრებთან და პარტნიორებთან კომუნიკაციისას.
სწავლებისა და სწავლის მეთოდები	✓ ლექცია; ✓ დისკუსია; ✓ გონებრივი იერიში; ✓ პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლება; ✓ შემთხვევის ანალიზი; ✓ როლური და სიტუაციური თამაში; ✓ პრაქტიკული სავარჯიშო; ✓ ამბის თხრობა; ✓ კაზუსი; ✓ პრეზენტაცია; ✓ პრაქტიკა.

სტრუქტურა	პროგრამა შედგება 4 საგნისგან: საგანი 1. ადმინისტრაციული წარმოება; საგანი 2. ეთიკა საჯარო სამსახურში; საგანი 3. პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა; საგანი 4. ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა.
საათების განაწილება	პროგრამაში შემავალი საგნები საათების მიხედვით გადანაწილებულია შემდეგნაირად: საგანი 1 – 6 საათი; საგანი 2 – 6 საათი; საგანი 3 – 6 საათი; საგანი 4 – 6 საათი.
საგნების ძირითადი თემები/ქვეთემები	საგანი 1 - „ადმინისტრაციული წარმოება“ მოიცავს შემდეგ თემებს: ✓ საჯარო მმართველობა ✓ საქმიანობის სამართლებრივი ფორმები ✓ ადმინისტრაციული წარმოების საფუძვლები საგანი 2 - „ეთიკა საჯარო სამსახურში“ მოიცავს შემდეგ თემებს: ✓ ეთიკა და ქცევის წესები საჯარო სამსახურში ✓ საჯარო მოხელის ეთიკა, ღირებულებები ✓ კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში ✓ გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება საჯარო სამსახურში ✓ სამართლებრივი რეგულირება ✓ პრევენციის მექანიზმები და ინსტრუმენტები საგანი 3 - „პროფესიული კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა“ მოიცავს შემდეგ თემებს: ✓ ეფექტური კომუნიკაცია ✓ კომუნიკაციის სახეები ✓ კომუნიკაციის მოდელები და სტილი ✓ კომუნიკაციის ტექნიკები და უნარები ✓ გუნდური მუშაობა ✓ გუნდში პრობლემის გადაჭრის გზები საგანი 4 - „ეფექტიანი მომსახურება და დროის მართვა“ მოიცავს შემდეგ თემებს: ✓ თვით მენეჯმენტი ✓ ეფექტიანი მომსახურება ✓ სტრესისადმი მდგრადობა
სწავლის შედეგების შეფასების მეთოდები	სწავლის შედეგების შეფასების კუთხით გამოიყენება მაფორმირებელი და შემაჯამებელი შეფასების მეთოდები. მაფორმირებელი შეფასების მიზანია მსმენელის სწავლის პროცესის მონიტორინგი, მისთვის უწყვეტი უკუკავშირის მიწოდებით, რაც გამოიყენება სწავლა-სწავლების პროცესის მიმდინარეობის გასაუმჯობესებლად. შემაჯამებელი შეფასების მიზანია მსმენელის სწავლის შეფასება სასწავლო კურსის დასასრულს. აღნიშნული შეფასებისთვის გამოიყენება ორი ინსტრუმენტი: პრე-პოსტ ტესტირება; დასკვნითი გამოცდა. პრე-პოსტ ტესტირება გათვალისწინებულია თითოეული საგნის ფარგლებში, მიზნად ისახავს კურსის მონაწილის ცოდნისა და უნარების დონის ცვლილების გაზომვას/პროგრესის განსაზღვრას და შესაბამისად სწავლების შედეგების შეფასებას. პრე-პოსტ ტესტი შედგება 10 დახურული კითხვისგან, თითოეულ

	ტესტს აქვს 4 სავარაუდო პასუხი, რომელთაგან მხოლოდ ერთია სწორი. სწორი პასუხი ფასდება 1 ქულით. ტესტის მაქსიმალური ქულაა 10. შესავსებად განსაზღვრულია 15 წუთი. დასკვნითი გამოცდა სასწავლო პროგრამის დასასრულს, ტესტირების ფორმატში. ტესტი შედგება 40 დახურული კითხვისგან (თითო საგანში 10 კითხვა). თითოეულ ტესტს აქვს 4 სავარაუდო პასუხი, რომელთაგან მხოლოდ ერთია სწორი. სწორი პასუხი ფასდება 1 ქულით. ტესტის მაქსიმალური ქულაა 40. შესავსებად განსაზღვრულია 1 საათი. პროგრამის წარმატებით დასრულების მაჩვენებლად მიიჩნევა მონაწილის მიერ მინიმალური ზღვრის (75%) გადალახვა.
სერტიფიკატის გაცემის პირობები	საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის 2019 წლის 6 მარტის №46/ნ ბრძანებით დამტკიცებული „პროფესიული საჯარო მოხელის პროფესიული განვითარების პროგრამის აკრედიტაციის დებულების მე-3 მუხლის, მე-2 პუნქტის „კ“ ქვეპუნქტით განსაზღვრული სტანდარტის შესაბამისად, სასწავლო პროგრამის გავლის დამადასტურებელი სერტიფიკატი გაიცემა პროგრამაში შემავალი თითოეული საგნის 80%-იანი დასწრების მაჩვენებლის დაკმაყოფილებისა და პროგრამის წარმატებით დასრულების დამადასტურებელი შეფასების შედეგის საფუძველზე (ფინალურ ტესტირებაში მონაწილის მიერ მინიმალური ზღვრის (75%) გადალახვა). შენიშვნა: იმ შემთხვევაში, თუ მონაწილე ვერ გადალახავს ფინალური გამოცდის მინიმალურ ზღვარს, მას ეძლევა გადაბარების შესაძლებლობა 7 დღის ვადაში. თუ გადაბარების უფლებით სარგებლობის მიუხედავად მონაწილე ვერ დააკმაყოფილებს სერტიფიკატის მისაღებად დადგენილ მინიმალურ ზღვარს, მას სერტიფიკატი არ გადაეცემა.
ტრენერები / ექსპერტები	პროგრამის განმახორციელებელ ტრენერებს/ექსპერტებს აქვთ პროგრამის სასწავლო კომპონენტის შესაბამისი: ✓ აკადემიური უმაღლესი ან მასთან გათანაბრებული განათლება, ან შესაბამის სფეროში მუშაობის არანაკლებ სამწლიანი გამოცდილება; ✓ ბოლო სამი წლის განმავლობაში ტრენერად მუშაობის გამოცდილება. პროგრამაში შემავალ საგნებს გაუძღვებიან სსიპ საარჩევნო სისტემების განვითარების, რეფორმებისა და სწავლების ცენტრის თანამშრომლები და მოწვეული ტრენერები/ექსპერტები.
სწავლებისთვის საჭირო რესურსები	ზოგადი სტანდარტის შესაბამისად, სატრენინგო ჯგუფის დაკომპლექტება ხორციელდება არაუმეტეს 20 მონაწილით. სასწავლო პროგრამის მიზნებისთვის სატრენინგო სივრცედ გამოიყენება სატრენინგო დარბაზები, სასწავლო-საყოფაცხოვრებო კომპლექსი, კვების პუნქტი. სივრცე ადაპტირებულია განსაკუთრებული საჭიროების მქონე პირთათვის. სასწავლო აუდიტორიები აღჭურვილია საჭირო რაოდენობის სკამებით, მაგიდებით, კომპიუტერული ტექნიკით (პროექტორი, დაფა, ლეპტოპი). გარემო/ფართი მოიცავს ცარიელ სივრცეს აქტივობების ჩასატარებლად. დაცულია უსაფრთხოების, ჰიგიენის ნორმები და უზრუნველყოფილია კონდიციონერბა/გათბობის სისტემა. ტრენინგის განსახორციელებლად გამოიყენება შემდეგი ძირითადი

	მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი: ✓ ფლიპ-ჩარტის დაფა/ები; ✓ ფლიპ-ჩარტის ფურცლები; ✓ ფერადი მარკერები; ✓ A4 ზომის ფურცლები (მათ შორის ფერადი); ✓ სხვა საკანცელარიო მასალა (მაკრატელი, წებო, ფერადი წებოვანი სტიკერები, ქაღალდის სკოჩი); ✓ მონაწილეებისთვის განკუთვნილი ბლოკნოტები და კალმები. ✓ პროექტორი, პროექტორის დაფა, პრეზენტაციის სამართავი პულტი; ✓ პორტატული კომპიუტერი; ✓ ხმის გამამძლიერებელი (ვიდეო-ჩვენებისთვის).
ლიტერატურა/ სასწავლო მასალა	ძირითადი ლიტერატურა: ✓ საქართველოს კონსტიტუცია, თავი I; ✓ საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსი, I-IV თავები; ✓ „ნორმატიული აქტების შესახებ“ საქართველოს ორგანული კანონი (სრულად); ✓ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონი, I-III თავები; ✓ პაატა ტურავა, ზოგადი ადმინისტრაციული სამართალი, სახელმძღვანელო, 2018 წ., 15-22 გვ; ✓ ფირცხალაშვილი ანა, მირიანაშვილი გიორგი, საქართველოს სახელმწიფო მოწყობის საფუძვლები, თბილისი, 2018, თავი IV; ✓ ადმინისტრაციული მეცნიერების სახელმძღვანელო, რედ: გიორგი ხუბუა, კობა ყალიჩავა, 2018, თავი I-III. ✓ აღაპიშვილი ი., ბესელია გ., ცუხიშვილი ნ., „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების კომენტარები, თბილისი, 2018, გვ. 8-39, გვ.78-84; გვ. 85-127; გვ. 40-77; გვ.129-147; გვ. 151-165; გვ. 148-150; ✓ აღაპიშვილი, ი., ბესელია, გ., (რედ.), ეთიკა და ქცევის ზოგადი წესები საჯარო სამსახურში (პრაქტიკული სახელმძღვანელო), მესამე გამოცემა, თბილისი, 2017, გვ. 5-17; იქვე გვ.56-66; 67-104; გვ. 18-55; გვ. 115-127; გვ. 128-150; ✓ „საჯარო სამსახურის შესახებ“ საქართველოს კანონის კომენტარები“ რედ. ქარდავა, ე., (2018); 281-325; ✓ საჯარო მმართველობის სამართლებრივი საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თსუ ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა ინსტიტუტის გამოცემა, ტომი 3, რედ: გიორგი ხუბუა, კარლ-პეტერ ზომერმანი, ავტორები: აკაკი გაწერელია, დიმიტრი გეგენავა, კარლ-პეტერ ზომერმანი, ირაკლი კობახიძე, ზვიად როგავა, სანდრო სვანიშვილი, პაატა ტურავა, კობა ყალიჩავა, გიორგი ხუბუა, თბილისი, 2016, გვ.189 ✓ უმზახი დ., ქარდავა ე., ტურავა პ., „სახელმძღვანელო მამხილებელთა დაცვის შესახებ“, თბილისი, 2015 წელი, გვ.6 – 34; ✓ ცარციძე დ., ბესელია გ., ყალიჩავა კ., ცუხიშვილი ნ., საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში, თბილისი 2017 (კვლევა. ელ.ვერსია) გვ.63-70, https://bit.ly/2KI4yKX; ✓ „მამხილებლის ინსტიტუტი“ საჯარო სამსახურში: საერთაშორისო პრაქტიკა და საქართველო, ნინო ცუხიშვილი 2013 (კვლევა. ელ. ვერსია) https://bit.ly/2tqxOet; ✓ „საჯარო დაწესებულებაში ეთიკისა და ქცევის ზოგადი წესების განსაზღვრის შესახებ“ საქართველოს მთავრობის დადგენილების

	კომენტარები, რედ. ე. ქარდავა, თბილისი, 2018; ✓ ცარციძე დ., ბესელია გ., ყალიჩავა კ., ცუხიშვილი ნ., საჯარო მმართველობის კულტურა საქართველოში, თბილისი 2017 (კვლევა. ელ.ვერსია) გვ.15-20, ასევე გვ.23-25 https://bit.ly/2KI4yKX; ✓ საჯარო სამსახურის ეთიკის საბჭო: ევროპის ქვეყნების გამოცდილების მიმოხილვა. საჯარო სამსახურის ბიურო, 2013, http://www.csb.gov.ge/media/1670/council-of-ethics-in-civil-service.pdf ✓ გერმანიის საჯარო მოხელეთა კავშირის აკადემიის (dbbacademie) სატრენინგო პროგრამის მასალები (მთლიანად); ✓ საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ მომზადებული სახელმძღვანელო მენეჯერებისათვის (მთლიანად). ✓ ეფექტიანი მომსახურება და კომუნიკაცია (ანთოლოგია 2013) თავი I-III; დამატებითი ლიტერატურა: ✓ Pragmatics Of Human Communication, Paul Watzlawick, Janet Bavelas, Don Jackson (2011).
--	---