

І. В. Поліщук

аспірант

Національна академія державного управління при Президентові України

## АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ВІТЧИЗНЯНІЙ СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті подано аналіз особливостей та характерних ознак розвитку професійного потенціалу у зарубіжних країнах. Виділено критерії професійного потенціалу державних службовців в Україні на основі світового досвіду. Визначено основні механізми адаптації міжнародного досвіду розвитку професійного потенціалу у вітчизняній системі підвищення кваліфікації державних службовців.*

**Ключові слова:** потенціал, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, продуктивність праці, професійний потенціал.

Значення людського потенціалу, самої людини було особливо усвідомлено світовою спільнотою під час економічної кризи 2008 р., коли рівень наслідків від кризи був зумовлений не стільки економічними показниками, скільки рівнем людського розвитку.

Розвиток професійного потенціалу – ключовий механізм державного управління в забезпеченні стабільного розвитку країни, тому потрібно не тільки дослідити кращий світовий досвід розвитку професійного потенціалу, а й зрозуміти ефективні методи його адаптації, які були б максимально наближені до ментальних особливостей української нації.

Поняття “професійний потенціал” є багатогранним та включає в себе такі складові: адаптаційну, визначення якої намагалися сформулювати А. М. Богомолів, С. Ю. Добряк, Н. Л. Коновалова, В. А. Кулганов, А. Г. Маклаков, С. Т. Посохова, Г. Сельє; аксіологічну, якій присвячували свої праці Г. А. Мелекесов та Л. Д. Столяренко; духовну, яку досліджували О. Єлісеєв, В. Р. Міляєва, Б. Д. Паригін, Т. Шмига; інтелектуальну, особливості якої розглядали В. П. Буянов, В. В. Глухов, К. А. Кирсанов, А. А. Крилов, В. А. Лаврентьев, Л. М. Михайлов, А. В. Шаріна; комунікативну, значну увагу якій приділяли А. А. Брудний, М. С. Каган, В. Н. Куніцина, Р. А. Максимов, З. М. Пушкар, В. В. Рижов, С. Ю. Трубич; культурну, яку досліджував у своїх працях Є. Руденський; лідерську, серед дослідників якої В. К. Васильєв, І. В. Дригіна, Т. В. Медведєва, Л. А. Пашко, І. Г. Сурай; морально-психологічну, яку у своїх працях описували В. Р. Гіль, В. О. Зверєв, А. Ф. Караваєв, І. В. Мурашко, Н. В. Попова; особистісно-розвивальну, яку розглядав С. Братченко; потенціал самореалізації, який детально охарактеризували Д. О. Леонтєв, М. А. Садова, Е. Фромм; творчу, характерні риси якої аналізували А. О. Деркач та І. П. Ма-

ноха; трудову, серед дослідників якої М. А. Йохан та М. М. Якуба тощо.

**Мета статті** полягає у визначенні кращого міжнародного досвіду розвитку професійного потенціалу як одного з механізмів державного управління та методів його адаптації у вітчизняній системі підвищення кваліфікації державних службовців.

Серед цілей стійкого розвитку до 2030 р., які були визначені під час засідання ООН 25–27 вересня 2015 р., – забезпечити стійке економічне зростання, продуктивну зайнятість та достойні робочі місця. Як ми бачимо, соціально-економічний розвиток передбачає продуктивність праці, яка залежить безпосередньо від працівників та від рівня розвитку їх потенціалу загалом і професійного потенціалу зокрема. Останніми дослідженнями доведено, що, крім умов праці, для продуктивності важливою є підтримка та розвиток особистісних якостей. Державні службовці, як категорія людей, які відповідають за втілення державних програм, потребують особливої уваги до їх особистісного розвитку, адже вони визначають своєю професійною діяльністю темп просування соціальних, економічних та культурних реформ. З цією метою важливо розробити механізми державного управління розвитком професійного потенціалу державних службовців.

При вивченні підходів до поняття “професійний потенціал” та до механізмів його розвитку в зарубіжних країнах спостерігається така тенденція: для максимальних результатів у розвитку професійного потенціалу необхідною передумовою є *системний підхід*. Згідно з основними світовими тенденціями розвитку професійного потенціалу, для досягнення максимальної ефективності цього процесу необхідно забезпечити такі умови:

- співвідношення системи управління людськими ресурсами з навколишнім середовищем, з поточною ситуацією в країні, щоб розуміти реальні потреби та небезпеки;
- систематичність підвищення кваліфікації, тренінгів;

- розуміння наявних ресурсів для розвитку професійного потенціалу;
- визначення цілей розвитку професійного потенціалу для всіх інституцій, які пов'язані з професійним розвитком працівників, підвищенням їх кваліфікації та координацією їх діяльності [3].

Європейська та американська моделі розвитку професійного потенціалу виявили себе як найбільш конкурентоспроможні, адже згідно з рейтингом найбільш успішних країн за показниками людського розвитку, що складає Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй [5], саме європейські країни та США тримають протягом багатьох років лідерські позиції.

Якщо проаналізувати підходи до розвитку професійного потенціалу в США, то можна виокремити дві тенденції:

- розвиток професійного потенціалу ототожнюється з розвитком людського потенціалу;
- розвиток професійного потенціалу співвідноситься з розширенням професійних повноважень та можливостей людини.

Серед моделей розвитку професійного потенціалу, які розробляли вищі навчальні заклади США, можна виділити стратегію професійного розвитку, яку використовує університет Огайо. З метою професійного розвитку своїх працівників університет використовує модель, яка базується на чотирьох етапах:

- початковий етап;
- етап “колеги”;
- етап “радника”;
- етап “наставника” [6].

Тобто людина проходить шлях від мінімальних обов'язків до отримання більших повноважень та відповідальності не тільки за свою діяльність, а й за діяльність оточення.

Що стосується моделей розвитку професійного потенціалу органів державної влади у США, то варто зазначити таку особливість, що розвиток професійного потенціалу відбувається на постійній основі та орієнтований на перспективу. Для цього розробляють Стратегічні плани розвитку людського потенціалу, де вказують цілі, методи та механізми розвитку професійного потенціалу працівників. Для прикладу, Патентне бюро Сполучених Штатів у своєму стратегічному плані визначає такі цілі розвитку людського потенціалу в організації:

- орієнтація на залучення талановитих працівників;
- забезпечення культури діяльності, яка передбачатиме результативність;
- розвиток лідерства та поглиблення знань [1].

Таким чином, згідно із концепцією Стівена Ковея, яку підтримує більшість установ США, ефективність професійної діяльності працівників визначається використаним ними потенціалом. Для цього потрібно, щоб

працівники відчували надзвичайну особисту безпеку, відкритість та дух пригод [2].

Серед європейських країн-лідерів, які демонструють високі показники людського розвитку та розвитку професійного потенціалу, зокрема, Нідерланди та Швейцарія. Нідерланди орієнтовані більше на інтелектуальний потенціал та його розвиток, для чого надають випускникам ВНЗ можливість залишитися в навчальному закладі на додатковий навчальний рік, щоб або знайти потрібну роботу, або залишитися в навчальному закладі та продовжити наукову діяльність та для саморозвитку [8]. Швейцарія, у свою чергу, опікується здебільшого розвитком емоційно-інтелектуального потенціалу. Оскільки успіх людини на 80% залежить від рівня її емоційного розвитку, у країні особливого поширення набув напрям емоційного розвитку (гнучкість, адаптивність).

Окрім європейської та американської моделей, розглянемо також азійську модель розвитку професійного потенціалу, адже Азія останнім часом має передові позиції в досягненні економічного розвитку. Так, Японський інститут менеджменту з розвитку професійного потенціалу працівників визначає, що головним каталізатором зростання продуктивності працівників є стратегія досягнення “радості роботи”, яка передбачає відчуття радості від творення, від мислення, від зростання, від досягнення відчуття пов'язаності з іншими працівниками, від того, що працівник приносить радість іншим. Крім того, для японської моделі важливою є мотиваційна складова. Такий стиль управління є найвищим, коли максимально розкривається професійний потенціал людини та коли всі працівники розвиваються одночасно [7].

Беручи до уваги основні тенденції розвитку професійного потенціалу в зарубіжних країнах та зважаючи на існуючу систему державного управління в Україні, варто відзначити елементи, які є основоположними частинами професійного потенціалу державних службовців:

- знання (загальні, спеціальні);
- практичні якості (навички, вміння);
- особистісні (ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні);
- психофізіологічні якості (стан здоров'я, пам'ять, мислення).

З огляду на попередні дослідження [9], було визначено, що розвиток знань підтримується в українській державній службі на високому рівні за рахунок діяльності Національної академії державного управління при Президенті України, Інституту підвищення керівних кадрів та регіональних центрів підвищення кваліфікації. Єдиним механізмом удосконалення розвитку знань є систематичність цього процесу.

Розвиток практичних та особистісних якостей залежить від налагодження двостороннього зв'язку між працівником та його ментором, тобто відбувається безпосере-

дньо на робочому місці. Взаємодія наставника та працівника на цей момент у державній службі України виявляється через формальну щорічну оцінку виконання посадовими особами покладених на них обов'язків і завдань. Для більшої ефективності цього процесу потрібно додати до параметрів оцінювання такі пункти:

- зацікавленість у змісті роботи;
- чи підходить темперамент людини до роботи, яку вона виконує;
- чи відповідають схильності людини її завданням;
- стиль мислення;
- здібності до аналітичного мислення;
- знання мов;
- особистий стиль;
- особисті якості;
- особливості соціалізації;
- стиль навчання;
- ставлення до оточення;
- емоційна прив'язка до людей;
- підхід до обробки інформації [2].

Розвиток психофізіологічних якостей потребує особливої уваги до процесів мислення та пам'яті, а також до стану розвитку тілесності особи. Для України особливо актуальним є цей елемент професійного потенціалу державного службовця, адже на робочому місці психофізіологічному компоненту надають невеликого значення. На жаль, система підвищення кваліфікації недостатньо приділяє уваги цьому питанню.

Для розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, враховуючи зарубіжний досвід, реальну ситуацію в Україні, потреби та небезпеки, які стоять перед державними службовцями в Україні, і ґрунтуючись на розроблених критеріях професійного потенціалу, проведено експеримент, у ході якого для стимулювання психофізіологічних якостей людини рекомендовано такі заходи:

- для стимулювання ефективності мисленнєвих процесів запропоновано щоденно проходити онлайн тренінги по 10–15 хвилин за допомогою 2 сайтів, адже світова практика свідчить про результативність тренувань, якщо вони є систематичними, а онлайн формат дає змогу постійно проходити вправи та витрачати на це небагато часу;
- ✓ <http://www.lumosity.com/> – онлайн інструмент для розвитку когнітивних якостей людей у формі ігор. Lumosity є світовою науковою установою, яка практикує тренінги для мозку та проводить дослідження у сфері нейробіології;
- ✓ <https://www.memrise.com/> – онлайн ресурс для тренування пам'яті;
- для поліпшення фізіологічних показників під час 3 місяців експерименту необхідно було почати присвячувати хоча б 15 хвилин фізичним вправам тричі на тиждень. Крім того, раз на місяць влаштовували спеціальні заняття, спрямовані на інтеграцію тіла та розуму, серед яких були представлені техніки Габріелли Рот та йога [4]. Більшість іноземних дослід-

жень говорять про те, що внутрішньо-емоційний та фізичний стани взаємопов'язані й мають значний вплив на продуктивність праці, на мотивацію, на професійний розвиток, на розвиток професійного потенціалу людей.

У результаті експерименту отримано такі дані:

*Ментальна складова професійного потенціалу:*

- на першому етапі експерименту 18% учасників виконували завдання вправи Lumosity, яка є доволі цікавою та потребує мінімальних зусиль, щоденно, 82% 5–6 раз на день; на другому етапі показник осіб, які входили до експериментальної групи (50 осіб – державні службовці, представники громадського сектору), що виконували завдання щоденно, залишився на позначці 18%, 42% виконували завдання 3–4 рази на тиждень, та 40% – 5–6 разів на тиждень. Тобто спостерігається невелике зменшення показників частотності виконання завдання, але водночас вони достатньо високі загалом. Вправи з інтернет-ресурсу Memrise 100% учасників виконували 2 рази на тиждень, що є стабільним показником і демонструє те, що більш складне ментальне завдання на пам'ять виконують удвічі рідше за тренування мозку загалом. 100% учасників вказали на те, що вправи Lumosity є більш корисними за вправи Memrise, хоча всі відзначили корисність обох програм;
- мотивація: у виконанні ментальних вправ найбільше респондентів мотивувала цікавість завдань, які потрібно було вирішити, а також бажання покарати свої результати та ігрова форма;
- на заваді виконання завдань стояли відсутність доступу до мережі Інтернет, брак часу та велике навантаження.

*Фізіологічна складова професійного потенціалу:*

- 100% респондентів вказали на те, що фізична активність вплинула на продуктивність праці;
- на першому етапі дослідження 75% учасників виконували фізичні вправи 2 рази на тиждень замість 3, а 25% – регулярно (3 рази на тиждень), тоді як на другому етапі кількість осіб, які виконували вправи регулярно, зросла до 50%, тобто спостерігалася позитивна динаміка. Із цим пов'язаний показник відчуття гармонії: якщо на першому етапі лише 75% відчували гармонію душі й тіла, то на другому етапі 100% учасників експерименту перебували в стані гармонії;
- мотивація: найбільше мотивувало виконувати фізичні вправи гарне самопочуття після тренування;
- на заваді виконання фізичних завдань ставали лінощі, тому важливо, щоб фізичну активність заохочували на робочому місці;
- зустрічі, спрямовані на інтеграцію душі й тіла, 100% респондентів визначили ко-

рисними та відзначили, що в результаті отримали тілесне натхнення, легкість, енергію, тілесну основу життєдіяльності;

- 100% учасників продовжуватимуть тілесні практики.

Розглянемо більш детально цифрові показники ресурсу Lumosity. Серед ментальних здатностей людини, на які впливає онлайн-ресурс:

- швидкість;
- пам'ять;

- увага;
- гнучкість;
- здатність вирішувати проблеми.

Після виконання завдань Lumosity людина здобуває певний цифровий показник – бал від 0 до 2,000, який вказує на рівень розвитку того чи іншого показника мозкової діяльності. Отримані результати були узагальнені та розділені на 5 груп.

Розглянемо показник *швидкості* (рис. 1).

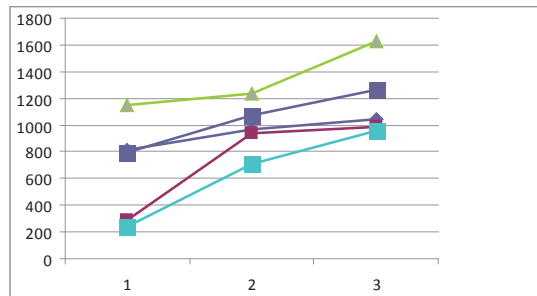


Рис. 1. Показник швидкості

Основні тенденції при розвитку цієї здатності особистості такі:

- на першому етапі 40% учасників продемонстрували зростання на 21%, 40% – на 68% і 20% – на 7%;
- на другому етапі 40% учасників продемонстрували зростання на 6%, 40% – на 25% і 20% – на 16%;

- загалом 50% респондентів покращили свої результати на 30%, 40% – на 73%. За цим показником спостерігалася найменша динаміка при достатньо високих початкових показниках.

Розглянемо показник *пам'ять* (рис. 2).

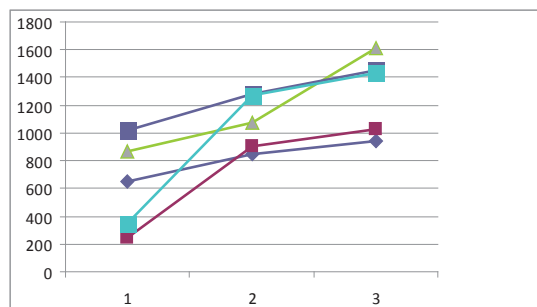


Рис. Показник пам'яті

Основні тенденції при розвитку цієї здатності такі:

- на першому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 21%, 40% – на 73%;
- на другому етапі 80% учасників продемонстрували зростання на 11%, 20% – на 35%;

- загалом 60% респондентів покращили свої результати на 36%, 40% – на 76%. За цим показником спостерігалася середня динаміка, при достатньо високих початкових показниках.

Розглянемо *гнучкість мислення* (рис. 3).

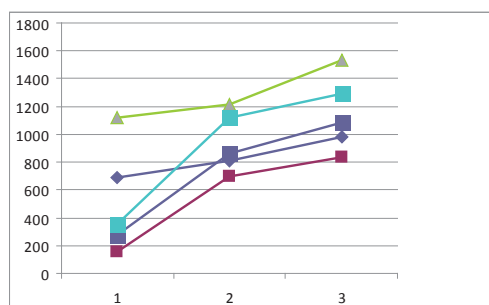


Рис. 3. Показник гнучкості мислення

Основні тенденції при розвитку цієї здатності такі:

- на першому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 72%, 40% – на 12%;
- на другому етапі 100% учасників продемонстрували зростання на 18%;

– загалом 60% респондентів покращили свої результати на 76%, 40% – на 29%.

За цим показником спостерігалася висока динаміка та стабільність при різних початкових показниках.

Розглянемо *здатність вирішувати проблеми* (рис. 4).

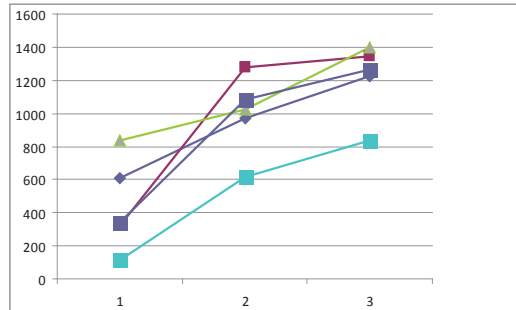


Рис. 4. Показник здатності вирішувати проблеми

Основні тенденції при розвитку цієї здатності такі:

- на першому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 75%, 40% – на 28%;
- на другому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 25%, 20% – на 14% і 20% – на 5%;

– загалом 60% респондентів покращили свої результати на 79%, 40% – на 45%.

За цим показником спостерігалася висока динаміка та показники при різних початкових можливостях.

Розглянемо показник *уваги* (рис. 5).

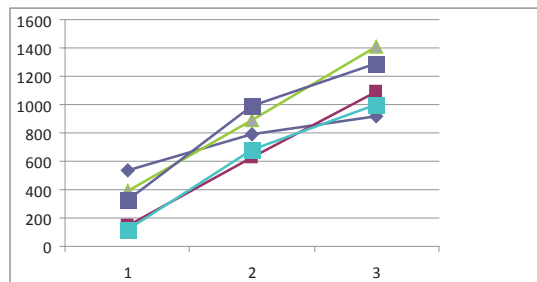


Рис. 5. Показник уваги

Основні тенденції при розвитку цієї здатності такі:

- на першому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 75%, 40% – на 44%;
- на другому етапі 60% учасників продемонстрували зростання на 37%, 40% – на 19%;

– загалом 80% респондентів покращили свої результати на 80%, 20% – на 42%.

За цим показником спостерігалася найбільша динаміка та найкращі показники зростання при достатньо низьких початкових показниках.

**Висновки.** Таким чином, ментальна активність найбільш інтенсивно розвивається на початковому етапі, і для подальшого її стимулювання потрібні регулярні заняття. Окрім того, Lumosity найбільш ефективно розвиває увагу, здатність вирішувати проблеми та гнучкість, разом з тим, розвиток пам'яті та швидкості відбувається повільні-

шими темпами, що вказує на складність цих процесів та необхідність додаткових засобів їх стимулювання. У нашому випадку ми запропонували інтернет-ресурс Memrise, який виявився ефективним додатком до Lumosity.

Оскільки вищевказані техніки є дієвими та визнаними в провідних державах світу, де розвитку професійного потенціалу приділяють значну увагу, а також зважаючи на те, що їх ефективність саме для державних службовців в Україні була доведена шляхом експерименту, вони потребують адаптації до системи підвищення кваліфікації в Україні.

Загальна ситуація в Україні полягає в тому, що державні службовці потребують більш персоналізованого підходу до розвитку їх професійного потенціалу. Їх професійний розвиток на певному етапі переживає стагнацію, що є реальною небезпекою. Вони у своїй більшості не отримують радос-

ті від роботи, а система їх мотивації має командну характеристику.

Систематичність підвищення кваліфікації державних службовців повинна не просто полягати в курсах раз на п'ять чи три роки, а в щоденній роботі над собою. Окрім того, потрібно, щоб цілі розвитку професійного потенціалу визначали для всіх державних структур.

Отже, найефективнішим механізмом державного управління у сфері розвитку професійного потенціалу є створення спеціального підрозділу в межах Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, який би координував діяльність кадрових служб із цього напрямку.

### Список використаної літератури

1. 2011–2015 Strategic Human Capital Plan. United States Patent and Trademark Office, 38 [Electronic resource]. – № 4. – P. 915–945. – Mode of access: [http://www.uspto.gov/about/stratplan/USPTO\\_2011-2015\\_Strategic\\_Human\\_Capital\\_Plan.pdf](http://www.uspto.gov/about/stratplan/USPTO_2011-2015_Strategic_Human_Capital_Plan.pdf).
2. Assessment of Motivation and Potential for Personal and Professional Development [Electronic resource] // Wolf Management Consultants. – Mode of access: <http://www.wolfmotivation.com/programs/assessment-of-motivation-and-potential-for-personal-and-professional-development>.
3. Chlivickas E. Civil service training system: human resources development strategy [Electronic resource] / E. Chlivickas. – 2005. – Mode of access: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan023457.pdf>.
4. Gabrielle Roth's 5 Rhythms [Electronic resource] / 5 Rhythms. – Mode of access: <http://www.5rhythms.com/gabrielle-roths-5rhythms/>.
5. Human Development Report 2014 – Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience [Electronic resource] // United Nations development program. – Mode of access: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014>.
6. Kutilek Linda M. A Systems Approach: Maximizing Individual Career Potential and Organizational Success [Electronic resource] / Linda M. Kutilek, Gail J. Gunderson, Nikki L. Conklin // Journal of Extension, 40. – 2002. – № 2. – Mode of access: <http://www.joe.org/joe/2002april/a1.php>.
7. Organizational Approach to Maximize Human Potential [Electronic resource] / Japan Management Association. – Mode of access: [http://www.jma.or.jp/en/proposal/pro\\_2010.html](http://www.jma.or.jp/en/proposal/pro_2010.html).
8. Голландия приглашает выпускников вузов остаться после учебы [Электронный ресурс] // Eurogates. – Режим доступа: <http://www.eurogates.ru/news/a/8083/>.
9. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні / І. В. Поліщук // Інвестиції: практика та досвід : науково-практичний журнал / Чорноморський держун-т ім. Петра Могили ; ТОВ "ДКС Центр". – Київ, 2015. – № 4. – С. 149–153.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2015.

### Полищук И. В. Адаптация международного опыта развития профессионального потенциала в отечественной системе повышения квалификации государственных служащих

*В статье представлен анализ особенностей и характерных черт развития профессионального потенциала в зарубежных странах. Выделены критерии профессионального потенциала государственных служащих в Украине на основе мирового опыта. Отмечены основные механизмы адаптации международного опыта развития профессионального потенциала в отечественной системе повышения квалификации государственных служащих.*

**Ключевые слова:** потенциал, повышение квалификации, профессиональное развитие, производительность труда, профессиональный потенциал.

### Polishchuk I. Adjustment of International Experience in Professional Potential Development to the National System of in-Service Training of Civil Servants

**Problem setting.** Professional potential development is the key mechanism of public administration in ensuring sustainable development of the country. Therefore, it is necessary not only to investigate the best international experience of professional potential development, but also to understand the efficient methods of its adjustment that would be as close to the mental peculiarities of the Ukrainian nation as possible.

**Recent research and publications analysis.** The notion of "professional potential" is of comprehensive nature and includes the following components: adaptive, the definition of which was given by A. M. Bohomolov, S. Yu. Dobriak, N. L. Konovalova, V. A. Kulhanov, A. H. Maklakov, S. T. Posokhova, J. Selye; axiological, to which the works of the following researchers were dedicated: H. A. Mieliekiesov and L. D. Stoliarenko; spiritual, which was explored by O. Yeliseiev, V. R. Milliaeva, B. D. Paryhin, T. Shmyha; intellectual, the peculiarities of which were considered by V. P. Buianov, V. V. Glukhov, K. A. Kirsanov, A. A. Krylov, V. A. Lavrentiev, L. M. Mikhailov, A. V. Sharina; communicative, to which paid great attention A. A. Brudnyi, M. S. Kahan,

V. N. Kunitsyna, R. A. Maksymov, Z. M. Pushkar, V. V. Ryzhov, S. Yu. Trubych; cultural, which was explored in the works of Ye. Rudenskyi; leadership, among the researchers of which are V. K. Vasyliiev, I. V. Dryhina, T. V. Miedviedieva, L. A. Pashko, I. H. Surai; moral and psychological, which is described in the works of I. V. Murashko, N. V. Popova; the potential of self-realization, which is described by D. O. Leontiev, M. A. Sadova, Erich Fromm; creative, the characteristics of which were analyzed by A. O. Derkach and I. P. Manoha etc.

**Paper objective** is to determine the best international experience of professional potential development as one of the mechanisms of public administration and methods of its adjustment to the national system of in-service training of civil servants.

**Paper main body.** While studying the approaches to the notion of "professional potential" and to the mechanisms of its development in foreign countries, there is such a trend: for maximum results in the development of professional potential the necessary prerequisite is the systematic approach.

Taking into the account the basic trends in the development of professional potential in foreign countries and with a view to the existing system of public administration in Ukraine, it is worth mentioning the elements that are essential parts of the professional potential of civil servants:

- knowledge (general, special);
- practical qualities (skills, abilities);
- personal qualities (emotional, communicative, creative, moral);
- physiological qualities (health condition, memory, brainwork).

Given previous research, it was determined that the development of knowledge is supported in Ukrainian civil service at a high level by the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, the Institute for In-Service Training of Senior Executives and regional centers for in-service training. The only mechanism for the improvement of the development of knowledge is the desirable systematic nature of this process.

The development of practical and personal qualities depends on the establishing the bilateral connection between the employee and his mentor. Interaction of mentor and employee manifests itself as a formal annual assessment of performance by the officials of their obligations in the public service of Ukraine.

The development of psycho-physiological qualities requires special attention to brainwork and memory as well as to the state of person's physicality. For Ukraine it is especially important because not much attention is paid to this component at work of public servants.

**Conclusions of the research.** The most efficient mechanism of public administration in the field of professional potential development is the creation of a special unit within the Institute for In-Service Training of Senior Executives, which would coordinate the activities of personnel departments in this direction.

**Key words:** potential, in-service training, professional development, workforce productivity, professional potential.