

ОРЛІВ Мар'яна,
кандидат економічних наук,
докторант кафедри парламентаризму
та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління
при Президентіві України;
PhD студент,
Інститут державного управління
Туреччини і Близького Сходу

ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ТА ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ КЕРІВНИХ КАДРІВ СФЕРИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено умови забезпечення ефективності планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління та запропоновано його модель з урахуванням положень нового Закону України “Про державну службу”. Проаналізовано підходи до формування цілей, розробки стратегії та індивідуальної програми розвитку. Розглянуто моделі і методи розвитку професійних, лідерських та інших якостей керівних кадрів, розкрито особливості їх застосування. Запропоновано перелік нормативно-правових актів і методичних матеріалів, розробка яких сприятиме професіоналізації державної служби.

Ключові слова: професійна компетентність, лідерські якості, керівні кадри, державне управління, державна служба, планування розвитку, стратегія розвитку, індивідуальна програма розвитку, методи розвитку, наставництво.

Постановка проблеми та її актуальність. Новим Законом України “Про державну службу” [1] передбачено класифікацію посад із чітким виділенням категорій керівників, а також запровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами, нових підходів до добору кадрів і оцінювання службової діяльності та інших новацій. Очевидно, що формула успішного керівника, які б складові вона не містила, базується на його здатності до безперервного розвитку. Тому професійна компетентність сучасного керівника сфери державного управління є здатністю застосовувати спеціальні знання, уміння і навички, для належного виконання професійної діяльності і функцій лідера, а також навчатись, здійснювати професійний і особистісний розвиток.

Проте, ні діючими нормативно-правовими актами, ні новим Законом України “Про державну службу” не визначено механізму планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління із застосуванням найбільш ефективних підходів і методів.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Питання професійного і особистісного розвитку кадрів сфери державного управління досліджувались такими вітчизняними вченими, як Н.Т. Гончарук [2], В.А. Гошовська [3], С.А. Калашнікова [4], Ю.В. Ковбасюк [3], В.Р. Міляєва [5], Н. Р. Нижник [6], Л.А. Пашко [3, 7], С.М. Серьогін [8], І.Г. Сурай [9], та іншими науковцями. Вони зробили значний внесок у теорію і практику професійного навчання і підвищення кваліфікації керівників різних організаційних рівнів та осіб, зарахованих до кадрового резерву на керівні посади сфери державного управління. Проте, прийняття нового Закону України “Про державну службу” [1] зумовлює необхідність формування дієвих механізмів державного регулювання системи підвищення кваліфікації, а також запровадження нових ефективних підходів до планування і організації професійного і особистісного розвитку керівних кадрів на підставі аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду та результатів наукових досліджень у цій сфері.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування методичних підходів до планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління, формування відповідних стратегій та індивідуальних програм з урахуванням положень нового законодавства про державну службу.

Виклад основного матеріалу. Основними факторами, що впливають на професійний і особистісний розвиток керівника сфери державного управління, є не тільки його якості й потенції, а також соціальні фактори (зміст професії, перспективи кар'єрного росту, комунікації, сприйняття керівника його підлеглими) та інституційні фактори (організаційні цінності та культура, модель управління, інноваційність розвитку органу державної влади). Тому умовами його розвитку є:

- розуміння потреб та цілей розвитку;
- внутрішня мотивація витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку;
- наявність необхідних для розвитку ресурсів, а також знань та навиків (зокрема, щодо індивідуального стилю мислення і навчання [10, с. 349-363], використання ефективних методів і технологій розвитку);
- сприятливе для розвитку та практикування нових умінь і навиків середовище;
- відповідальність щодо націлення розвитку на досягнення результатів та підвищення ефективності професійної діяльності.

Необхідність у розвитку професійних і особистісних (особливо лідерських) якостей керівних кадрів сфери державного управління, як правило, виявляється у процесі:

- 1) проходження конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби (проведення якого передбачає тестування, співбесіду та інші види оцінювання);
- 2) професійної діяльності, стажуванні, участі у робочих групах та інших видах діяльності;
- 3) щорічного оцінювання результатів службової діяльності (на підставі показників результативності, ефективності, якості та ін.).

Якщо у першому і третьому випадку потреба у розвитку виявляється спеціально створеними комісіями, безпосереднім керівництвом із застосуванням валідних методик і інструментарію оцінювання, то у другому випадку така потреба, як правило, виявляється особою самостійно, а формування (або розвиток) відповідних якостей здійснюється за моделлю, поданою на рисунку 1.

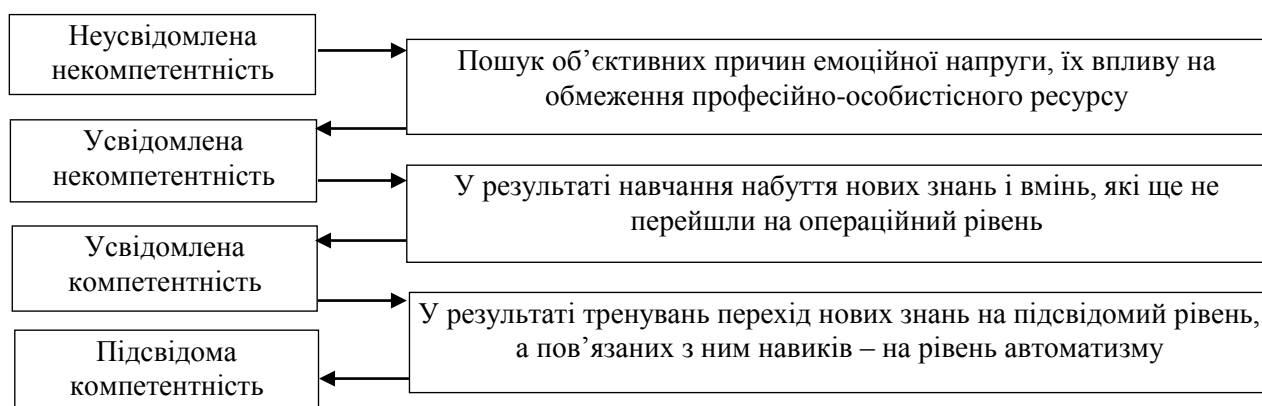


Рисунок 1. Цикл формування (розвитку) професійних та особистісних якостей

В основі будь-якого розвитку лежить визначення його пріоритетів, вибір стратегії та формування програми її реалізації. На рисунку 2 подано модель планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління з урахуванням положень нового Закону України “Про державну службу”.

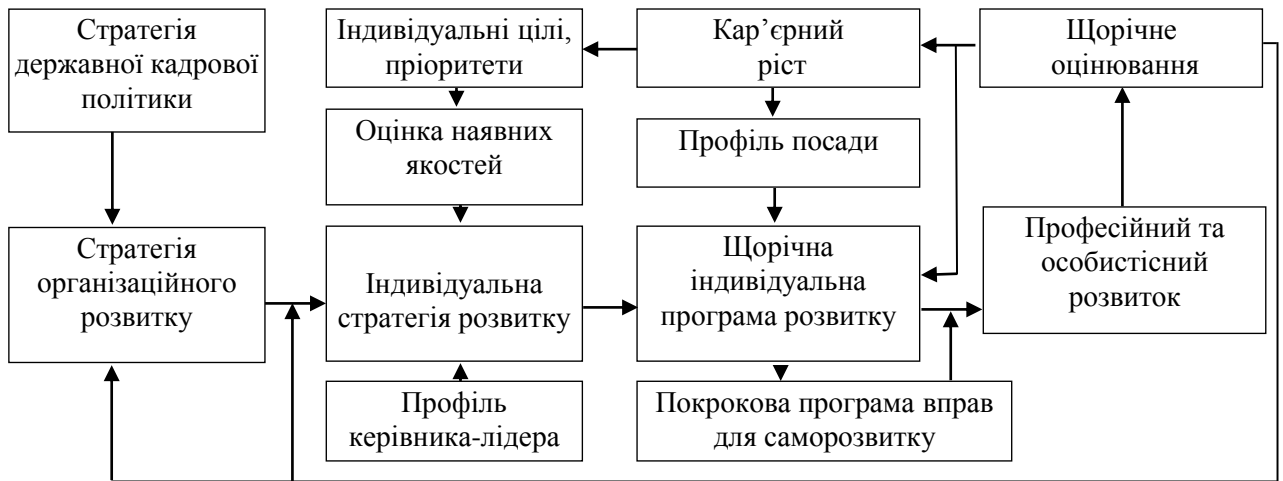


Рисунок 2. Модель планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління

Запровадження запропонованої моделі має важливе значення як для розвитку керівника, так і для організаційного розвитку державного органу, в якому він працює (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги планування розвитку керівних кадрів

Індивідуальні переваги	Інституційні переваги
Побудова та реалізація індивідуальної траєкторії навчання, забезпечення концентрації особи на власних пріоритетах розвитку.	Реальне вивчення начальних потреб, планування навчання (індивідуального, групового, організаційного), створення передумов для запровадження системи моніторингу розвитку кадрів та підвищення ефективності процесу їх щорічного оцінювання.
Узгодження з безпосереднім керівником програми індивідуального розвитку з урахуванням результатів щорічного оцінювання, що сприяє формуванню сприятливого для навчання середовища та кар'єрному розвитку особи.	Виявлення лідерського потенціалу керівних кадрів з метою його спрямування “у потрібному для організації руслі”, узгодження цілей їх розвитку із цілями розвитку органу державної влади.
Підвищення мотивації до саморозвитку, а також навчання “через дію” безпосередньо на робочому місці.	Підвищення мотивації керівних кадрів до організації навчання інших фахівців, наставництва тощо.

Важливими умовами ефективності планування розвитку керівника є:

- правильність формулювання цілей;
- використання комплексного підходу до вибору методів розвитку, який базується на сучасних принципах навчання дорослих та враховує індивідуальний стиль навчання;
- його організаційна та ресурсна підтримка з боку державного органу влади.

Індивідуальна програма розвитку керівника може включати широкий спектр напрямів – від розвитку окремих якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності, до рефлексивної самоорганізації, та повинна формуватись із дотриманням таких принципів:

- розвиток повинен відповідати особистим цілям, а не “ідеалам”, які йому нав'язуються;
- цілі розвитку повинні ґрунтуватись на його сильних, а не слабких сторонах;

- програма розвитку повинна бути реалістичною, добре структурованою і адаптованою для конкретної особи (тобто її реалізація не повинна викликати дискомфорт);
- програма розвитку, з одного боку, повинна бути достатньо детальною, щоб забезпечити моніторинг та контроль її виконання, з іншого – достатньо гнучкою, щоб її можна було реалізувати у найбільш зручний та ефективний спосіб.

При формулюванні цілі індивідуального розвитку важливо враховувати факт, що чим чіткішою та зрозумілішою вона є, тим більш ймовірнішим буде її досягнення. Ціль повинна відповідати критеріям SMART – specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, тобто бути конкретною, вимірювальною, досяжною, адекватною, з розрахованими термінами досягнення. Водночас, щоб досягти вражаючих результатів, при формулюванні цілі доцільно використовувати “метод якісних стрибків” та усвідомити мотиви її реалізації, відповівши на такі запитання:

1. Чому для мене важлива ця ціль?
2. Якого реального результату необхідно досягнути?
3. Чому і за яких умов ця ціль є досяжною?
4. В межах яких часових рамок слід здійснювати вимірювання досягнення цілі?
5. Які перепони на шляху до реалізації цілі треба подолати?
6. На яких пріоритетних завданнях потрібно сконцентрувати зусилля?

Професійний та особистісний розвиток є найбільш ефективним при умові детального планування всіх його етапів. З цією метою щорічна індивідуальна програма розвитку має доповнюватись покроковою програмою вправ, яка представляє собою список активних дій, без існування якого ціль може залишатись лише наміром. Такий підхід забезпечує чітке уявлення про завдання та контроль власної активності.

При формуванні покрокової програми необхідно передбачити поступове ускладнення вправ, їх різноманітність та регулярність виконання. Наприклад, для розвитку комунікативної компетентності керівника вона може містити такі дії:

- 1) щотижня виступати перед підлеглими з інформацією про результати роботи підрозділу за попередній тиждень та завдання на наступний тиждень;
- 2) пройти співбесіду у приватній організації (незалежно від того, що керівник не планує змінювати місце роботи);
- 3) провести “мозковий штурм” у підпорядкованому структурному підрозділі для вирішення конкретної проблеми, пов’язаної з його діяльністю;
- 4) взяти участь у нараді керівників структурних підрозділів органу державної влади та виступити із наперед підготовленими пропозиціями;
- 5) увійти до складу робочої групи з підготовки проекту нормативно-правового акту та взяти активну участь у її засіданнях;
- 6) виступити з доповіддю на професійну тематику на секційному засіданні науково-практичної конференції;
- 7) стати наставником працівника підпорядкованого структурного підрозділу;
- 8) і т.д.

При визначенні пріоритетів розвитку може обиратись одна із стратегій:

- 1) розвиток слабких сторін (набуття відсутніх або удосконалення слабо розвинених вмінь і навиків);
- 2) компенсація слабких сторін за рахунок посилення сильних сторін (удосконалення вже розвинутих навиків з метою подальшого їх активного використання для того щоб слабкі сторони нівелювались на їх фоні);
- 3) комплексний підхід (поєднання перших двох підходів у наведеній послідовності, що вимагає більше часу, але є найбільш ефективним).

Визначенню стратегії індивідуального розвитку керівника передує оцінювання його професійних, лідерських та інших якостей, а також виявлення факторів, які впливають на його конкурентоспроможність і кар’єрний ріст шляхом проведення особистісного SWOT-аналізу, який на підставі аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз

дозволяє сформувати стратегічну і проміжні цілі розвитку. У стратегії індивідуального розвитку важливо також чітко визначити критерії та строки досягнення кожної цілі.

Обираючи модель та методи професійного і особистісного розвитку, керівник має усвідомити власний стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методів визначення особистого стилю навчання. Один із найбільш поширених з них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка:

- показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики [11, с. 364-372];
- розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Відповідно до цієї моделі особа:

- здійснює дію, використовуючи існуючі знання, вміння, навички, незалежно від того, наскільки вони є достатніми;
- аналізує набутий досвід, його переваги і недоліки та робить висновок про те, що було вдалим і що можна було б зробити краще;
- одержує необхідні їй теоретичні знання та формує правильний алгоритм дій на майбутнє;
- відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички.

При формуванні програми індивідуального розвитку слід враховувати, що чинним законодавством передбачено такі види підвищення кваліфікації державних службовців:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- участь у тематичних постійно діючих семінарах;
- навчання на спеціалізованих короткострокових навчальних курсах;
- участь у тематичних короткострокових семінарах, зокрема, тренінгах;
- стажування в органах державної влади, органах місцевого самоврядування;
- стажування за кордоном;
- участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі “Кращий державний службовець”

[12].

Досвід Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентіві України свідчить, що реалізація зазначених програм підвищення кваліфікації сприяє розвитку не тільки професійної компетентності з питань державного і регіонального управління, проектного менеджменту, кадрового менеджменту тощо, а також здатності до запровадження змін, ефективних комунікацій, управління конфліктами та ін. При цьому для забезпечення ефективності навчального процесу використовуються такі методи, як тренінг, ділові ігри, виконання індивідуальних і групових проектів та ін. Але з метою забезпечення безперервного професійного і особистісного розвитку керівних кадрів доцільно використовувати інші види діяльнісного навчання (розвиток на робочому місці, виконання спеціальних завдань, участь у розробці нормативно-правових актів тощо), а також наставництво і коучинг. Адже максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших.

Впровадження технологій наставництва і коучингу в органах державної влади, сприяє:

- підвищенню професійного статусу наставника (або коучера);
- його усвідомленню власної значимості і довіри з боку вищого керівництва;
- зниженню ризику професійного вигорання керівника як носія знань, вмінь і навичок;
- одержанню задоволення від успіху підопічних та ін.

Ефективність від застосування наставництва або коучингу залежить від правильно обраної моделі, методу та способу їх реалізації. У системі державного управління наставництво, як правило, здійснюється у вигляді інструктування та консультування з метою максимально об'єктивного аналізу конкретних проблем для їх вирішення. При плануванні та

організації наставництва важливо забезпечити його добровільність та чітко визначити: зміст наставництва і його результати, часові рамки та умови його здійснення, а також повноваження наставника.

Запровадження в органах державної влади концепції належного врядування зумовлює необхідність використання коучингу як інноваційної демократичної технології розвитку персоналу. Для того, щоб керівник міг проводити коучинги для своїх підлеглих, він повинен володіти такими якостями (навичками):

- пріоритет справи, результату, а не власних амбіцій;
- планування і управління часом;
- аналітичне мислення;
- комунікативні здібності, вміння одержувати інформацію, переконувати та мотивувати;
- високий рівень емоційного інтелекту;
- володіння техніками управлінського впливу, наставництва, навчання інших.

Слід відзначити, що використання навіть найбільш ефективних методів і технологій розвитку не забезпечить бажаного результату без саморозвитку. Саморозвиток – процес самостійного усвідомленого і цілеспрямованого удосконалення якостей та розгортання власної індивідуальності. Основу здатності до саморозвитку складають вміння:

- бачити свої недоліки, обмеження та можливості;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, невдачі та, особливо, успіхи.

Модель самокерівного навчання за Р. Бояцисом передбачає п'ять етапів:

1. Моє ідеальне “я”: ким я хочу бути?
2. Моя реальна сутність: хто я є? Які мої позитивні якості й у чому моя сутність не співпадає з ідеальною?
3. Моя програма самовдосконалення: як я зможу розвинути свої позитивні якості для досягнення ідеалу.
4. Запровадження у практику нових способів поведінки, нових навиків і подальша робота над ними з метою досягнення рівня досконалого володіння.
5. Встановлення надійних і довірливих стосунків з оточуючими, які роблять можливими всі ці зміни [13, с.123-124].

При цьому рівнями саморозвитку є:

I рівень (початковий) – самопізнання, яке здійснюється за допомогою самоспостереження та самомоніторингу;

II рівень (базовий) – самовиховання, що стає можливим завдяки рефлексії, а також прийомам самообмеження та самозаохочення;

III рівень (високий) – самоорганізація, яка стає можливою завдяки визначенню особистих пріоритетів. Саме на цьому рівні виявляються уміння самоменеджменту [14, с. 60].

Обираючи методи розвитку, слід враховувати той факт, що, на відміну від професійних якостей, які відносно швидко можна істотно розвинути шляхом семінарів, тренінгів, ділових ігор тощо, на розвиток лідерських якостей, особливо складових емоційного інтелекту (самосвідомості, саморегуляції, соціальної свідомості, менеджменту взаємовідносин) у зрілому віці керівнику необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки, як правило, завдання полягає не в тому, щоб навчитись чомусь вперше, а змінити стару модель поведінки на нову. Наприклад, щоб розвинути таку здатність як стресостійкість, потрібно більше зусиль та часу, аніж для того, щоб стати експертом зі стратегічного управління чи проектного менеджменту. Тому у процесі розвитку професійних, та, особливо, лідерських якостей необхідно дотримуватись таких принципів:

- 1) бути проактивним, усвідомлювати свободу вибору та відповідальність за нього на основі власних принципів та цінностей;

- 2) починати реалізацію стратегії та індивідуального плану розвитку, представляючи кінцеву ціль;
- 3) поетапно досягати визначеної цілі незалежно від обставин, аналізуючи те, що важливо і що не терміново, керуючись принципами, які мають найбільшу цінність;
- 4) у процесі наставництва, коучингу, групового навчання тощо спочатку намагались зрозуміти інших, потім – бути зрозумілим, з повагою і толерантністю ставитись до інших;
- 5) досягати синергії – творча взаємодія, яка дозволяє максимізувати результат, коли $1+1>2$;
- 6) думати у душі “виграв/виграв”, що забезпечує досягнення власних цілей, не перешкоджаючи при цьому іншим реалізовувати їхні цілі;
- 7) постійно удосконалюватись у фізичній, соціально-емоційній, інтелектуальній та духовній сферах життя [15, с.165, 371-374].

У процесі планування професійного та особистісного розвитку керівникам слід враховувати можливість навчання у дистанційному режимі. Але при його виборі важливо зважати на те, що найкращі результати розвитку досягаються при використанні моделі “змішаного” навчання, яка передбачає поєднання дистанційного, аудиторного, діяльнісного навчання та саморозвитку.

Очевидно, що не всі керівники, які працюють у сфері державного управління, усвідомлюють існуючі можливості для їх безперервного розвитку. Тому функція сучасних кадрових служб органів державної влади щодо планування професійного, особистісного і кар’єрного розвитку кадрів не може залишатись суто формальною.

Висновки. Для вирішення проблеми професіоналізації державного управління необхідно запровадити ефективні підходи до планування професійного і особистісного розвитку керівних кадрів, зокрема: формування стратегій та індивідуальних програм розвитку з використанням моделі, запропонованої у статті; підвищення ефективності інформаційного забезпечення кадрів щодо існуючих моделей, форм, методів розвитку професійних, лідерських та інших якостей, а також відповідних програм підвищення кваліфікації, які реалізуються навчальними закладами.

З метою створення умов для організаційного розвитку в органах державної влади необхідно реформувати інститут наставництва та запровадити коучинг. Адже максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших.

Питання планування професійного і особистісного розвитку кадрів сфери державного управління повинні бути врегульовані такими новими нормативно-правовими актами і методичними матеріалами (з урахуванням того, що для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні функціонує єдина система підвищення кваліфікації):

1. Стандартами із підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженими Постановою Кабінету Міністрів України;
2. Порядком проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України;
3. Порядком щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України;
4. Методичними рекомендаціями щодо планування, організації та моніторингу підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
5. Методичними рекомендаціями щодо організації наставництва та коучингу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
6. Методичними рекомендаціями щодо організації дистанційного навчання у закладах системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Зазначені методичні рекомендації мають бути розроблені Національною академією державного управління при Президентові України та затверджені наказами Національного агентства України з питань державної служби.

Список використаних джерел

1. Про державну службу: Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-19 (набрання чинності відбудеться 01 травня 2016 року). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.
3. Ковбасюк Ю. В. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А. Пашко – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.
4. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
5. Міляєва В. Р. Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації / В. Р. Міляєва. – К. : РВВ Дрогоб. держ. пед. ун-ту ім. І. Франка, 2011. – 297 с.
6. Державний службовець в Україні : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Л. : В-во Нац. Ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – 300 с.
7. Пашко Л. А. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : акмеологічний підхід / Л. А. Пашко // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 3. – С. 77–84.
8. Серьогін С. М. Формування якостей керівника у державному управлінні / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 137–147.
9. Сурай І.Г. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства / І. Сурай // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 70–76.
10. Драйден Г., Вос Д. Революція в навчанні / Г. Драйден, Д. Вос [перекл. з англ. М. Олійник]. – Львів: Літопис, 2005. – 542 с.
11. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
12. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 (із змінами і доповненнями). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KP100564.html
13. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Є. Макки; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.
14. Штепа О.С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. / О.С. Штепа. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 362 с.
15. Кови Стивен Р. Восьмой навык : от эффективности к величию / Стивен Р. Кови; [пер. с англ. Ю. Сундстрем; ред. С. Анисимов]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 410 с.

Mariana Orliv

PLANNING PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT OF SENIOR EXECUTIVES IN PUBLIC ADMINISTRATION

This article explores conditions for ensuring efficiency of planning professional and personal development of senior executives in public administration, and offers a model taking into consideration the provisions of the new Law of Ukraine “On civil service”. Approaches to formulation of goals, strategy development and individual programs of development are analyzed. Models and methods of professional, leadership and other qualities of senior executives are examined, and specific features of their application are reviewed. A list of normative legal acts and methodical materials, the development of which will be aimed at ensuring the professionalization of the civil service, is offered.

Key words: *professional competence, leadership skills, senior executives, public administration, public service, development planning, strategy of development, individual development program, methods of development, mentoring.*