

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47>

УДК 005.95

# ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT PLANNING SPECIFICS OF THE ORGANIZATION'S STAFF

**Станьковська Ірина Мирославівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

**Михайлов Тарас Олександрович**

аспірант,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3071-2529>

**Stankovska Iryna, Mykhailov Taras**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Стаття присвячена проблемам планування професійного розвитку та їх особливостям. Розглянуто поняття планування професійного розвитку, систематизовано етапи його планування, які включають самооцінювання, встановлення SMART цілей, ресурси та інструменти для професійного розвитку. Запропоновано та проаналізовано такі ресурси для професійного розвитку персоналу як: перегляд ефективності (performance review), професійний план розвитку (professional development plan) та менторство (mentorship). Серед інструментів для професійного розвитку персоналу виділено такі: навчальна платформа, компенсація навчання, технічні зустрічі, навчання з англійської мови, професійні сертифікації та участь у професійному співтоваристві. У дослідженні обґрунтовано важливість обговорення плану професійного розвитку з керівництвом з метою постійного систематичного вдосконалення професійних навичок.

**Ключові слова:** професійний розвиток, планування професійного розвитку, самооцінювання, ресурси розвитку, інструменти розвитку.

The article is devoted to the problems of professional development planning and their features. The concept of professional development planning is considered in the context of rapidly changing technological and labor market landscapes. It aims to highlight the importance of continuous skill enhancement, knowledge acquisition, and competency development for professionals to remain competitive and effective in their fields. The process of assessing current skills and determining career goals is considered in detail, with a focus on self-assessment as a valuable tool for identifying areas for improvement and setting goals based on self-reflection. This involves determining strengths and development needs through feedback from colleagues and self-analysis. The article proposes establishing clear and achievable goals using the SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) criteria to guide efforts in specific areas and achieve measurable results. Processes for identifying resources and choosing tools for professional development are proposed, emphasizing their importance. The article offers such resources as: performance review, professional development plan (PDP), and mentorship. The following tools are also offered: a learning platform, tuition compensation, technical meetings, English language training, professional certifications, and participation in the professional community. The article also emphasizes the importance of discussing the development plan with management, ensuring alignment with organizational goals and obtaining necessary support. This includes setting SMART goals and obtaining feedback from leadership to refine the development plan and ensure it aligns with company objectives. Continuous development of professional skills is highlighted as a key to long-term success, involving adherence to the plan, ongoing education, regular feedback from supervisors, flexibility in career planning, and maintaining motivation. Professional development planning not only fosters personal success but also enhances organizational productivity and competitiveness.

**Keywords:** professional development, development planning, skills assessment, development resources, development tools.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах невід'ємною частиною кар'єрного шляху кожного фахівця повинен стати професійний розвиток, який буде [1] включати не лише орієнтацію на особисті цілі, а й врахувати динаміку ринку та інноваційні тенденції.

Багато фахівців бажаючи, забезпечити власний професійний розвиток, часто зіштовхуються з певними труднощами, а саме:

- формуванні чіткого плану розвитку;
- недостатньої підтримки з боку керівництва;
- недостатності ресурсів для навчання.

Не вирішення зазначених проблем може призвести до втрати мотивації, зниження продуктивності праці та стагнації кар'єрного зростання.

Тому, саме усвідомлене та систематизоване планування професійного розвитку працівника повинно передбачати отримання нових навичок, удосконалення набутих знань та компетенцій, необхідних для його успішного функціонування в професійному середовищі.

Метою даного дослідження є систематизація основних етапів та методів планування професійного розвитку, аналіз ключових факторів, що впливають на ефективність цього процесу, надання рекомендацій фахівцям, які прагнуть досягти значних результатів у своїй кар'єрі [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема професійного розвитку персоналу присвячено дослідження вітчизняних та закордонних науковців, зокрема Баб'як Г., Сич Т. [1], Парсонс Л. [3], Гріффітс Н., Клаін Н. [4] та інші.

Результати дослідження свідчать про те, що ефективне планування професійного розвитку сприяє не лише особистому успіху фахівця, а й підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організацій.

У дослідженні Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business Review) [3] виявлено, що професійний розвиток підвищує продуктивність і задоволеність роботою співробітників, а також зменшує плинність кадрів. Інвестування в розвиток співробітників сприяє зростанню їхньої впевненості та залученості.

За даними платформи управління талантами Clear Company [4], 40% співробітників, які не отримали навчання протягом першого року роботи, залишають компанію. Приблизно 4 з 10 працівників звільняються, якщо не отримують навчання в перший рік.

Крім того, 94% співробітників залишилися б довше в компанії, якби вона інвестувала в їх розвиток. Співробітники, які відчують, що роботодавець хоче їхнього розвитку, зазвичай залишаються на роботі довше. Сьогодні майже 9,5 з 10 працівників кажуть, що залишаться у компанії, якщо їм нададуть чіткі можливості для розвитку.

У звіті Міжнародної Організації Праці (МОП) [5] зазначено, що професійне навчання та розвиток персоналу є ключовими факторами підвищення продуктивності праці та економічного зростання. Звіт акцентує увагу на важливості безперервного навчання у контексті швидких технологічних змін.

Однак питання планування професійного розвитку персоналу, ролі постійного навчання та адаптації до змін у професійному середовищі потребують подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз базових кроків фахівця в професійному розвитку, виявлення ресурсів професійного розвитку, виявлення інструментів професійного розвитку та аналіз розвитку професійних навичок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існують різні визначення поняття "професійний розвиток" (Professional Development), які відображають його багатогранність та важливість для успішної кар'єри в сучасному світі. Кожне з них підкреслює різні аспекти цього процесу, від навчання та вдосконалення навичок до підтримки компетентності в умовах змін.

Sally J. Zepeda у своїй книзі "Professional Development: What Works" визначає професійний розвиток як процес, інтегрований у роботу, що триває постійно й спрямований на розвиток професіоналів [6]. Автор підкреслює, що професійний розвиток має бути безпосередньо пов'язаним із щоденною діяльністю, включаючи спільне навчання, наставництво та рефлексивні практики.

У книзі "Reflective Practice: Writing and Professional Development" автори Gillie Bolton та Russell Delderfield визначають професійний розвиток як рефлексивний і творчий процес, де важливу роль відіграє письмо [7]. Вони підкреслюють, що рефлексивне письмо дозволяє професіоналам критично аналізувати свою практику, підвищувати самосвідомість і вдосконалювати свою ефективність. Автори наголошують, що рефлексивна практика виходить за межі рутинного професійного навчання; вона включає глибоке самодослідження, креативність та розвиток нарративу,

що дозволяє професіоналам систематично досліджувати свої думки та поведінку.

Професійний розвиток це - процес постійного вдосконалення навичок і знань через формальне та неформальне навчання, що допомагає підвищити продуктивність і кар'єрні перспективи [8].

Планування професійного розвитку – це складний і багатоступеневий процес, який включає оцінку поточних навичок, встановлення цілей, вибір інструментів, а також отримання підтримки від керівництва для забезпечення постійного зростання та розвитку. Планування професійного розвитку є важливим аспектом успішної кар'єри, що дозволяє фахівцям досягати нових висот та адаптуватися до змін на ринку праці.

Розглянемо ключові етапи ефективного планування професійного розвитку, які допоможуть систематизувати зусилля та досягти бажаних результатів.

**1. Оцінювання поточних навичок і визначення кар'єрних цілей.** Самооцінювання є цінним інструментом для професійного розвитку, оскільки вона допомагає визначити сфери для вдосконалення та встановити цілі на основі саморефлексії [9].

Перший крок у процесі самооцінювання полягає у визначенні сильних сторін, що дозволяє зрозуміти, які навички вже є добре розвиненими та можуть бути використані для досягнення професійних цілей [10]. Наприклад, якщо є володіння високими комунікативними навичками, це може бути використано для просування по кар'єрній драбині у сфері менеджменту чи продажів.

Другим етапом є визначення потреб у розвитку, що включає аналіз областей, де потрібне покращення або додаткове навчання [11]. Це може бути досягнуто шляхом аналізу зворотного зв'язку від колег, керівників або шляхом самоаналізу. Важливо об'єктивно оцінити, які навички потребують вдосконалення. Наприклад, якщо виявлено, що навички роботи з новими технологіями залишають бажати кращого, це може стати пріоритетною сферою для розвитку.

Останнім кроком у процесі самооцінювання є встановлення чітких і досяжних цілей. Встановлення цілей на основі результатів самооцінювання допомагає спрямувати зусилля на конкретні сфери та досягти вимірних результатів. Цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) [12], що допоможе залишатися на правильному шляху та оцінювати свій прогрес.

Наприклад, якщо метою є покращення навичок публічних виступів, можна поставити мету пройти спеціалізований курс та провести кілька презентацій протягом наступних шести місяців.

**2. Визначення ресурсів для професійного розвитку.** Виявлення ресурсів для професійного розвитку є важливим етапом у розвитку кар'єри. Різні ресурси допомагають дізнатися, які навички та знання потрібно розвивати для досягнення професійних цілей. Серед них такі:

а) Перегляд ефективності (Performance Review) [13]. Цей процес включає в себе регулярне оцінювання роботи працівника для визначення його досягнень, недоліків і можливостей для вдосконалення. Основна мета перегляду ефективності полягає в забезпеченні конструктивного зворотного зв'язку, який допоможе працівнику зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити сфери для вдосконалення. Це дозволяє створити більш структурований план професійного розвитку, зокрема встановити чіткі цілі та завдання.

Систематичне оцінювання ефективності сприяє підвищенню продуктивності працівників, оскільки вони отримують чітке розуміння своїх обов'язків та очікувань від керівництва. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає підвищити мотивацію працівників, адже вони бачать свої досягнення та отримують стимул до подальшого розвитку. Перегляд ефективності дозволяє ідентифікувати прогалини в знаннях та навичках, що є основою для планування навчання та розвитку.

Для ефективного перегляду необхідно проводити оцінювання не менше одного разу на рік, з проміжними зустрічами для обговорення прогресу. Важливою є прозорість процесу перегляду, щоб працівники розуміли критерії оцінювання та мали можливість висловити свої думки. На основі результатів потрібно розробляти плани навчання та розвитку, інвестуючи у відповідні курси та тренінги.

б) Професійний план розвитку (Professional Development Plan, PDP) [14]. PDP є структурованим документом, який допомагає фахівцям визначити свої кар'єрні цілі, ресурси для їх досягнення та кроки, необхідні для реалізації цих цілей. PDP дозволяє створити індивідуальну дорожню карту розвитку, що враховує як особисті амбіції, так і потреби організації.

PDP сприяє розвитку нових навичок та покращенню вже наявних, що підвищує професійну компетентність працівника. Структурований підхід до розвитку допомагає

швидше досягти кар'єрних цілей та підвищити шанси на просування по службі. Чіткі цілі та зрозумілий план дій підвищують мотивацію працівників та їхню залученість до роботи. Постійне вдосконалення навичок сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності працівників.

Для створення ефективного професійного плану розвитку, необхідно планувати розвиток таким чином, щоб він не заважав основним робочим обов'язкам. Якщо ж відсутній доступ до необхідних ресурсів чи навчальних програм, варто шукати альтернативні способи навчання, як то онлайн-курси або внутрішні тренінги.

Також потрібно розуміти, що деякі працівники можуть бути не готові до змін і нових викликів. Важливо створити атмосферу підтримки та мотивувати працівників до розвитку через позитивний зворотний зв'язок та визнання їхніх досягнень.

в) **Менторство (Mentorship)** [15]. Менторство є важливим ресурсом для отримання професійних консультацій, нових знань та досвіду від більш досвідчених колег або наставників. Основна мета менторства полягає у сприянні професійному та особистісному зростанню через керівництво та підтримку з боку ментора. Менторство допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративної культури, зрозуміти свої обов'язки та розвивати необхідні для успіху навички.

Ментори надають цінні знання та навички, які допомагають швидше опанувати нові компетенції. Менторство сприяє кар'єрному росту, допомагаючи визначити та досягти кар'єрних цілей. Менторство підвищує мотивацію та залученість працівників, адже вони відчувають підтримку та увагу з боку більш досвідчених колег. Для менторів цей процес є можливістю розвивати свої лідерські якості та навички управління.

Для ефективного менторства необхідно на самому початку чітко визначити цілі та очікування обох сторін. Організація повинна підтримувати менторські програми, надаючи ресурси та навчання. Важливо планувати регулярні зустрічі та дотримуватись встановленого графіка для обговорення прогресу та вирішення проблем. Потрібно бути готовим адаптувати план менторства відповідно до змінних потреб та обставин, а також надавати конструктивний зворотний зв'язок для постійного вдосконалення процесу менторства.

3. *Вибір інструментів для професійного зростання.* Інструменти допомагають

визначити, як розвивати конкретні навички та досягати кар'єрних цілей. Ось детальний опис деяких із них:

а) **Навчальна платформа:** внутрішня платформа компанії з навчальними матеріалами надає доступ до курсів, вебінарів та відеоуроків. Це дозволяє співробітникам отримувати нові знання або вдосконалювати вже наявні навички безпосередньо на робочому місці в зручний для цього час.

б) **Компенсація навчання:** багато компаній пропонують відшкодування вартості навчання, включаючи курси, семінари, конференції та освітні заходи. Це стимулює працівників до саморозвитку, знижуючи фінансові бар'єри для отримання додаткових знань.

в) **Технічні зустрічі (TechTalks):** внутрішні заходи, де експерти компанії або запрошені гості діляться знаннями про останні тенденції у галузі, новітні технології та найкращі практики. Такі зустрічі сприяють обміну досвідом та поглибленню професійних знань.

г) **Навчання з англійської мови:** відвідування групових занять, розмовних клубів та семінарів з англійської мови допомагає підвищити мовні навички. Це особливо корисно для співробітників, які працюють у міжнародних командах або планують підвищення кваліфікації через міжнародні сертифікації (IELTS, CAE, FCE, TOEFL).

д) **Професійні сертифікації:** рекомендації та підготовка до отримання сертифікацій у конкретній галузі підвищують професійний статус і конкурентоспроможність працівника на ринку праці. Компанії часто надають підтримку у вигляді навчальних матеріалів та тренінгів.

е) **Участь у професійному співтоваристві:** приєднання до корпоративних груп за інтересами та професією сприяє обміну знаннями та створенню професійної мережі. Це також дає можливість стати тренером, експертом або спікером, що додатково розвиває необхідні навички та підвищує експертність у галузі.

4. *Обговорення плану розвитку з керівництвом.* Після ознайомлення з ресурсами та інструментами, наступним кроком у процесі планування професійного розвитку є обговорення та затвердження плану з керівником. Це важливий етап, що допомагає визначити шлях до досягнення поставлених цілей та отримати необхідну підтримку від вищого керівництва.

Складання плану професійного розвитку передбачає встановлення SMART цілей. Це допомагає створити чітку дорожню карту для

досягнення кар'єрних амбіцій та перевірки прогресу на шляху до них.

Затвердження плану з керівником включає обговорення кар'єрних прагнень та цілей з вищим керівництвом. Керівник може надати цінні поради та вказівки щодо можливостей професійного розвитку з метою кар'єрного зростання в компанії.

Уточнення очікувань з керівником є важливим кроком для уникнення непорозуміння та забезпечення відповідності результатів до очікуваних цілей. Це може включати усунення прогалин в набутих компетенціях або підвищення кваліфікації з метою отримання нових компетенцій для досягнення наступних рівнів у професійному зростанні.

5. *Постійний розвиток професійних навичок* може стати ключем до успіху та кар'єрного. Для систематичного вдосконалення професійних навичок та досягнення цілей професійного розвитку важливо дотримуватися таких рекомендацій:

а) Дотримуватися плану. Бути конкретними щодо цілей, встановити терміни та кроки дій. Регулярне відстежування прогресу дозволяє вчасно вносити корективи. Це допомагає уникати відхилень від наміченого курсу та підтримувати мотивацію на високому рівні. Наприклад, якщо план передбачає отримання нової сертифікації, слід визначити дати завершення кожного етапу підготовки та перевірки знань.

б) Продовжувати навчатися. Інвестування в професійний розвиток передбачає активну участь у навчальних заходах, таких як курси, семінари та конференції. Беручи нові відповідальності, можна отримати практичний досвід і розширити свої компетенції. Крім того, регулярне навчання дозволяє залишатися в курсі останніх тенденцій і технологій у конкретній галузі.

в) Підтримувати зворотний зв'язок з керівництвом. Регулярне отримання зворотного зв'язку від керівництва допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями для вдосконалення. Це важливий інструмент для коригування кар'єрного плану і забезпечення його відповідності цілям компанії. Відкрите обговорення результатів допомагає збудувати довіру і спільно працювати над покращенням продуктивності.

г) Бути гнучким. Гнучкість у плануванні професійного розвитку означає готовність адаптуватися до нових умов та можливостей. Ринок праці та бізнес-середовище постійно

змінюються, тому важливо бути готовими змінювати свої цілі та плани. Наприклад, якщо у конкретній галузі з'являється нова технологія, варто розглянути можливість її освоєння.

д) Залишатися зосередженим. Необхідно зберігати увагу на своїх професійних цілях і регулярно нагадувати собі про їхню важливість. Це допомагає підтримувати мотивацію та зосередженість на довгострокових перспективах. Важливо також відзначати конкретні досягнення, що додатково підкріплює віру у власні сили і стимулює до подальших успіхів.

е) Зберігати мотивацію. Необхідно зосередитись на своїх сильних сторонах і досягненнях, використовуючи невдачі як можливості для навчання та зростання. Позитивний підхід до роботи та самовдосконалення допомагає підтримувати високу мотивацію навіть у складні періоди. Регулярні нагадування про свої успіхи та досягнення можуть слугувати джерелом натхнення та впевненості в собі.

**Висновки.** З метою забезпечення ефективного планування професійного розвитку персоналу організації проаналізовано трактування поняття професійного розвитку та виокремлено етапи його планування, зокрема:

– самооцінювання, яке допомагає виявити сильні та слабкі сторони, що потребують вдосконалення;

– встановлення SMART цілей, що дозволяє створити чіткий та досяжний план розвитку;

– використання різноманітних ресурсів, таких як перегляд ефективності, професійний план розвитку та менторство, що сприяє розширенню знань та навичок;

– вибір інструментів для професійного зростання, таких як навчальні платформи, технічні зустрічі та професійні сертифікації, що забезпечує набуття практичних навичок для досягнення кар'єрних цілей;

– встановлення та підтримання зворотного зв'язку від керівництва, з метою коригування плану розвитку та забезпечення його відповідності цілям організації.

Планування професійного розвитку є ключем до тривалого успіху та передбачає систематичне відстежування прогресу, продовження навчання, гнучкість у підходах, збереження мотивації, що сприяє не лише особистому успіху фахівця, але й підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 95–98. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33754>
2. Станьковська І.М., Михайлов Т.О. Планування професійного зростання в умовах сталого розвитку. *Сталий розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 р.)*. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 295–297.
3. Parsons L. Why is Professional Development Important? *Professional & Executive Development, Harvard division of Continuing Education*. 2022. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
4. Griffith N., Cline A. 79 Employee Training & Development Statistics. *Supplygem*. 2024. URL: <https://supplygem.com/publications/employee-training-development-statistics/>
5. World employment and social outlook: Trends 2023. *International Labour Organization*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
6. Zepeda S. Professional Development: What Works. *Routledge*. 2019.
7. Bolton G., Delderfield R. Reflective Practice : Writing and Professional Development. *Sage Publications*. 2018.
8. What Is Professional Development and What Are the Benefits? *Coursera*. 2024. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/what-is-professional-development>
9. Гріщенко І.В. Формування самооцінки як необхідної умови досягнення професійної компетентності. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Інноваційні технології в процесі підготовки фахівців"*. 2016. С. 53–55. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/28197>
10. Ross J. The Reliability, Validity, and Utility of Self-Assessment. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 2019. Vol. 11(10). DOI: <https://doi.org/10.7275/9wph-vv65>
11. Heathfield S. Steps to Create a Career Development Plan. *The Balance*. 2022. URL: <https://www.thebalancemoney.com/steps-to-create-a-career-development-plan-1917798>
12. Conzemius A., O'Neill J. The Power of SMART Goals. *Solution Tree*. 2005.
13. Triansyah F., Hejin W., Stefania S. Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*. 2023. Vol. 3(1). Pp. 150–159. DOI: <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
14. Aguinis H., Kraiger K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*. 2009. Vol. 60(1). Pp. 451–474. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
15. Afandi A. MENTORING PROGRAM: Empowerment and Human Resources Development. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*. 2021. Vol. 3(1). Pp. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.37481/jmh.v1i3.458>

## REFERENCES:

1. Bab'jak Gh., Sych T. (2018). Planuvannya dilovoji kar'jery i profesijnogho navchannja personalu na pidpryjemstvi [Planning of business career and professional training of personnel at the enterprise]. *Reghionaljni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 23, 95–98. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33754>
2. Stankovsjka I.M., Mykhailov T.O. (2024). Planuvannja profesijnogho zrostannja v umovakh stalogho rozvytku [Professional growth planning in conditions of sustainable development]. *Stalij rozvytok skladnykh socialjno-ekonomichnykh system v umovakh suchasnykh zmin ta vyklykiv: Zbirnyk tez dopovidej I Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji (Ivano-Frankivsk, 16-17 travnja 2024 roku)*, Ivano-Frankivsk: IFNTUNG. P. 295–297.
3. Parsons L. (2022). Why is Professional Development Important? *Professional & Executive Development, Harvard division of Continuing Education*. Available at: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
4. Griffith N., Cline A. (2024). 79 Employee Training & Development Statistics. *Supplygem*. Available at: <https://supplygem.com/publications/employee-training-development-statistics/>
5. World employment and social outlook: Trends 2023. *International Labour Organization*. DOI: <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
6. Zepeda S. (2019). Professional Development: What Works. *Routledge*.
7. Bolton G., Delderfield R. (2018). Reflective Practice : Writing and Professional Development. *Sage Publications*.

8. Coursera. (2024). What Is Professional Development and What Are the Benefits? Available at: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/what-is-professional-development>
9. Ghrishhenko I.V. (2016). Formuvannja samoocinky jak neobkhidnoji umovy dosjaghnennja profesijnoji kompetentnosti [Formation of self-esteem as a necessary condition for achieving professional competence]. Materialy Mizhnarodnoji naukovo-praktyčnoji internet-konferenciji "Innovacijni tekhnologhiji v procesi pidghotovky fakhiv-civ". P. 53–55. Available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/28197>
10. Ross J. (2019). The Reliability, Validity, and Utility of Self-Assessment. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 11(10). DOI: <https://doi.org/10.7275/9wph-vv65>
11. Heathfield S. (2022). Steps to Create a Career Development Plan. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/steps-to-create-a-career-development-plan-1917798>
12. Conzemius A., O'Neill J. (2005). The Power of SMART Goals. *Solution Tree*.
13. Triansyah F., Hejin W., Stefania S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 3(1), 150–159. DOI: <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
14. Aguinis H., Kraiger K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
15. Afandi A. (2021). MENTORING PROGRAM: Empowerment and Human Resources Development. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 3(1), 87–94. DOI: <https://doi.org/10.37481/jmh.v1i3.458>