



Qualitative Modeling of Training and Development Strategy in Sepah Bank of Iran with an Emphasis on Changing the Organizational Structure

Shahriyar Emamdoust Haredasht¹*, Mousa Rezvani Chamanzamin², Morteza Hazrati³

Abstract

Considering the merger of Sepah Bank and the importance of training and development for employees to achieve organizational goals, this research was conducted with the aim of qualitative modeling of training and development in Sepah Bank of Iran with an emphasis on changing the organizational structure. The research method is a case study and a qualitative research type, and the collection tool is a semi-structured interview. The statistical population of the current research is the middle and top-level managers of Sepah Bank, and the faculty members of the public administration department of the Islamic Azad University of Gilan province, numbering 543 people. Research participants, 22 people, including 15 managers at different levels of Sepah Bank and 7 university professors, were selected with the purposeful sampling method. Finally, when the data collection reached saturation, the interview and data collection process was stopped. The data collection method was semi-structured interviews. The content analysis method was used to analyze the data, and open, central, and selective coding of the interviews was done with the MAXQDA 2020 software. The research findings indicated that for the qualitative modeling of the training and development strategy in Sepah Bank of Iran, emphasizing changing the organizational structure, special attention should be paid to the training needs, training effectiveness, and career advancement path.

Keywords: Strategy, Training & Development, Sepah Bank, Changing the Organizational Structure

¹. PhD student in management, Astara Branch, Islamic Azad University, Astara, Iran. email: dr.shahriyar.emamdoust@gmail.com

² Assistant Prof., Department of Management and Accounting, Astara Branch, Islamic Azad university, Astara, Iran (Corresponding author). email: mo.rezvani@iau.ac.ir

³. Assistant Prof., Department of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad university, Bandar Anzali, Iran. email: Morteza.hazrati@iau.ac.ir

مدل سازی کیفی استراتژی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی

شهریار امام دوست هره دشت^۱، موسی رضوانی چمن زمین^۲، مرتضی حضرتی^۳

چکیده

نظر به ادغام صورت گرفته در بانک سپه و اهمیت امر آموزش و توسعه برای کارکنان جهت نیل به اهداف سازمانی، این تحقیق با هدف مدل سازی کیفی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی صورت پذیرفت. روش تحقیق، مطالعه موردی و از نوع تحقیق کیفی است و ابزار گردآوری نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران میانی و عالی بانک سپه و اعضای هیأت علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان به تعداد ۵۴۳ نفر می باشد. مشارکت کنندگان تحقیق، با روش نمونه گیری هدفمند، ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه انتخاب گردیدند. در نهایت هنگامی که گردآوری داده ها به حالت اشباع رسید، فرایند مصاحبه و گردآوری داده ها متوقف گردید. شیوه جمع آوری داده ها، مصاحبه ها، از نوع نیمه ساختار یافته بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده گردید و کدگذاری باز، محوری و گزینشی مصاحبه ها با نرم افزار مکس کیودای ۲۰۲۰ صورت پذیرفت. یافته های تحقیق بیانگر آن بود که برای مدل سازی کیفی استراتژی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی، بایستی به نیازهای آموزشی، اثر بخشی آموزشی و مسیر پیشرفت شغلی، توجه ویژه ای نمود.

واژگان کلیدی: استراتژی، آموزش و توسعه، بانک سپه، تغییر ساختار سازمانی

مقدمه

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران ایمیل: dr.shahriyar.emamdoust@gmail.com

^۲. استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران ایمیل: mo.rezvani@iau.ac.ir

^۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران ایمیل: Morteza.hazrati@iau.ac.ir

صنعت بانکداری که با ماهیت پویا و پیشرفت‌های سریع تکنولوژی مشخص می‌شود، نیاز به نیروی انسانی دارد که نه تنها ماهر باشد بلکه دائماً در حال تکامل باشد. از آنجایی که بانک‌ها در یک محیط رقابتی شدید کار می‌کنند، توانایی انطباق با تقاضاهای متغیر بازار برای موفقیت پایدار آن‌ها بسیار مهم است. در مقابل این پس‌زمینه، نقش برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت در شکل‌دهی عملکرد کارکنان در مرکز توجه قرار می‌گیرد (دیوی و همکاران^۱، ۲۰۲۴). تغییر در هر سازمانی برای رشد، تداوم و سود در محیط رقابتی دنیای کنونی اجتناب‌ناپذیر است، اما سازگاری با تغییر دشوار است. تغییر سازمانی می‌تواند باعث ایجاد اضطراب، ترس، بی‌انگیزگی و روحیه پایین در کارکنان شود که از علل اولیه مقاومت برای تغییر در یک سازمان هستند. در تبدیل وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب هیچ راهی برای اجتناب از تغییر وجود ندارد. هر سازمانی برای ماندن در یک محیط رقابتی و چالش برانگیز گامی برمی‌دارد و به سرعت تغییر می‌کند. برای تغییر سازمانی در محل کار یک سازمان، آن‌ها از استراتژی‌ها و شیوه‌های تغییر مدیریت منابع انسانی برای بهبود چشم‌انداز، مأموریت، معرفی فناوری‌های جدید و ارتقای عملکرد یا معرفی یک خط‌مشی جدید استفاده می‌کنند (ثقلین شر و همکاران^۲، ۲۰۲۱). با عنایت به اتمام ابر پروژه ادغام بانک‌های نیروهای مسلح در بدنه بانک سپه و تغییر شخصیت حقوقی این بانک‌ها از خصوصی به دولتی که در راستای ساماندهی و اصلاح نظام پولی و بانکی و براساس سیاست‌های کلان اقتصادی صورت پذیرفت، باعث شد بانک سپه به عنوان بانک ادغام‌پذیر دچار تغییرات زیادی در شاکله و ساختار سازمانی خود شود به طوری که به یک باره شاهد افزایش حدود بیش از ۳۵ هزار نیروی انسانی جدید و ۴ هزار شعبه، حجم انبوهی از منابع و داده‌های مالی شد. قابل پیش بینی بود که ساختار قبلی سازمان، پاسخگوی این حجم از تغییرات علی‌الخصوص در حوزه مدیریت سرمایه انسانی نباشد. شاید در نگاه اول کوتاه‌ترین راه برای سامان دادن این موضوع، بحث تعدیل نیروی انسانی باشد، ولی در اسناد بالادستی ادغام، تعدیل نیروی انسانی کاملاً منتفی بود و نایبستی احدی از کارکنان به اجبار از سازمان کنار گذاشته می‌شدند. بعد دیگر این چالش ترکیب ناهمگون این نیروها چه به لحاظ سن خدمتی، پست‌های سازمانی، فرهنگ و رفتار شغلی نهادینه شده در بانک‌های ادغامی، اصطکاک ناشی از برخورد کارکنان، نوع رابطه استخدامی، پوشش بیمه‌ای، حقوق و مزایا و برنامه پرداختی‌های غیرمستمر، آموزش‌های بدو و ضمن خدمت، نحوی ارتقای شغلی، نحوه چیدمان کارکنان صف و ستاد، تغییر نوع سازمان از خصلتی به دولتی، الزام به کاهش تعداد شعبه‌ها و رسیدن به یک سطح استاندارد بود. با توجه به اینکه در صورت مرتفع نشدن مشکلات فوق، این چالش به بزرگترین تهدید برای نیل به اهداف عالی سازمان تبدیل می‌گردید، همه این دلایل محقق را بر آن داشت تا با درک لزوم طراحی مدل کیفی آموزش و توسعه کارکنان در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی، بتواند پاسخی برای سؤال اصلی پژوهش مشخص سازد بر این مضمون که طراحی مدل کیفی استراتژی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی چگونه خواهد بود؟ بدین ترتیب اهمیت و ضرورت تحقیق در دو بعد نظری و کاربردی قابل بررسی است در بعد نظری، با توجه به اینکه مطالعه مبانی نظری و مطالعات پیشین نشان داد که مطالعه ای انجام نگردیده است. این پژوهش می‌تواند به شناسایی استراتژی آموزش و توسعه با توجه به تغییر ساختار سازمانی منجر شود. از نقطه نظر کاربردی نیز این تحقیق می‌تواند با طراحی مدل استراتژی آموزش و توسعه با تأکید بر تغییر ساختار، به سازمان‌های ادغام‌پذیر و بخصوص بانک‌ها کمک کند تا سازمان را برای مواجهه با تغییرات آماده سازد، از این رو مطالعه حاضر سعی دارد با بهره‌جستن از روش تحقیق محتوای کیفی، مدلی در این راستا طراحی نماید.

¹. Dewi, et al

². Saqlain Sher, et al

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

استراتژی آموزش و توسعه: آرمسترانگ^۱ در سال ۲۰۱۳، آموزش را به عنوان تغییر منظم و رسمی رفتار از طریق آموزش، یادگیری، توسعه و تجربه برنامه‌ریزی شده تعریف می‌کند. آموزش یک مداخله عمدی با هدف بهبود متغیرهای موثر بر عملکرد تکلیف فردی است (بارینوا و آکیان^۲، ۲۳۵:۲۰۲۲). توسعه سرمایه انسانی فرآیند بهبود عملکرد کارکنان از طریق شیوه‌های توسعه‌ای و انگیزشی است. این یک محرک کلیدی برای رشد و بهره‌وری سازمان است (جوزف و مناکشی^۳، ۷۶۳:۲۰۲۴). استراتژی آموزش و توسعه، تلاش‌های رسمی و مستمری است که در سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و خودشکوفایی کارکنان از طریق روش‌ها و برنامه‌های آموزشی متنوع انجام می‌شود. در محیط کار مدرن، این تلاش‌ها طیف وسیعی از کاربردها را از آموزش مهارت‌های شغلی بسیار خاص گرفته تا توسعه حرفه‌ای بلندمدت به خود اختصاص داده‌است (سیلوستر و چیگ زی^۴، ۱۵۴:۲۰۱۶). آموزش و توسعه به معنای یک فرآیند سیستماتیک است که دانش، مهارت، نگرش و تخصص کارکنان را برای انجام وظایف منظم برای رسیدن به اهداف سازمانی با موفقیت افزایش می‌دهد (هوسن و همکاران^۵، ۳:۲۰۲۴).

پیشینه پژوهش

جباری و چگین (۱۴۰۲:۱۸۲) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان با تأکید بر نقش میانجیگری توانمندسازی انگیزشی و روانشناختی در شرکت فولاد امیرکبیر کاشان پرداختند یافته‌های این تحقیق نشان داد آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. آموزش و بهسازی منابع انسانی بر توانمندسازی انگیزشی و روانشناختی کارکنان تأثیرگذار است. توانمندسازی انگیزشی و روانشناختی بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است.

ظریف و همکاران (۱۴۰۲:۶۷) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی نوآوری سازمانی در شرکت پالایش گاز پارسیان پرداختند، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی نوآوری سازمانی تأثیر دارد، توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر معناداری دارد، توسعه منابع انسانی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد. نوآوری سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیر معناداری دارد.

شفق جهرمی و ایرانی (۱۳۹۸:۵۸) در مقاله‌ای به بررسی چگونگی تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی بر هم افزایی در هلدینگ‌ها پرداختند، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که آموزش و توسعه منابع انسانی تأثیر مثبت بر هم افزایی در هلدینگ‌ها می‌گذارد.

1. Armstrong

2. Barinua&Akpan

3. Joseph & Meenakshi

4. Sylvester, Chig zie

5. Hosen, et al

صائبی (۱۳۷:۱۳۹۵) در مقاله‌ای به بررسی توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی پرداخت، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود توسعه‌ی منابع انسانی زمانی موفق است که در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود.

مامپورو و همکاران^۱ (۲۰۲۴: ۱) در مطالعه‌ای به تأثیر آموزش و توسعه بر رضایت شغلی، وفاداری و ماندگاری دانشجویان پرداختند، یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که بین برنامه‌های آموزشی و توسعه و رضایت شغلی، وفاداری و حفظ کارکنان دانشگاهی، روابط پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار وجود دارد و مداخلات آموزشی می‌تواند یک محیط کاری مثبت را تقویت کند و تعهد کارکنان و تعامل طولانی مدت را افزایش دهد و در نهایت کیفیت و شهرت کلی سازمان را بهبود بخشد.

ظفر و همکاران^۲ (۲۰۲۳: ۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استعداد و توسعه شغلی بر اثربخشی سازمانی با در نظر گرفتن مشارکت کارکنان به عنوان میانجی در بخش بانکی پاکستان پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد به طور قابل توجهی بر تعامل کارکنان و اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. به طور مشابه، توسعه شغلی تأثیر قابل توجهی بر مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی دارد. علاوه بر این، مشارکت کارکنان نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین شیوه‌های توسعه کارکنان و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند. این نتایج مفاهیم عملی را برای مدیریت بانک ارائه می‌کند و اهمیت اولویت‌بندی شیوه‌های توسعه کارکنان و ارائه فرصت‌های توسعه به کارکنان را برجسته می‌کند. با انجام این کار، سازمان‌ها می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند و عملکرد کلی سازمانی خود را ارتقا دهند.

حسن و چاودوری^۳ (۲۰۲۳: ۷۵) در مطالعه‌ای به تأثیر آموزش و طرح‌های توسعه مهارت، بر عملکرد کارکنان در بانک‌های خصوصی بنگلادش پرداختند. تجارب مثبت توسط کارکنانی گزارش شد که ارزش آموزش را برای رشد حرفه‌ای خود درک کرده بودند، و آن‌ها آموزش و طرح‌های توسعه مهارت را فرصت‌های ارزشمندی برای رشد حرفه‌ای و افزایش عملکرد شغلی می‌دانستند. این تحقیق زمینه‌هایی را برای بهبود، با تأکید بر اهمیت فرصت‌های آموزشی تخصصی و مداوم، مسیرهای پیشرفت شغلی واضح تر و کاربرد عملی برای تأثیرات مثبت پایدار بر عملکرد شغلی پیشنهاد می‌کند.

جها^۴ (۲۰۲۰: ۲۷) در مطالعه‌ای مفهومی به برنامه آموزش و توسعه و مزایای آن برای کارکنان و سازمان پرداخت، یافته‌ی تحقیق بیانگر این بود که اهمیت برنامه توسعه کارکنان برای سازمان‌هایی که به دنبال کسب مزیت در بین رقبای هستند در حال افزایش است و کارکنان دارایی با ارزش سازمان هستند و موفقیت یا شکست سازمان به عملکرد کارکنان بستگی دارد بنابراین سازمان‌ها بایستی بودجه زیادی را برای برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان در نظر بگیرند، علاوه بر این، در برنامه‌های آموزشی، حمایت شرکت‌ها بر دانش، تخصص و توانایی کارکنان است.

صدیقی^۵ (۲۰۱۹: ۱) در مطالعه‌ای به تأثیر آموزش و توسعه و ارتباطات بر مشارکت کارکنان در بخش بانکداری کراچی پاکستان پرداخت، نتایج حاکی از تأثیر مثبت آموزش و توسعه و ارتباطات داخلی بر تعامل بود و یافته‌های این مطالعه دارای

1. Mampuru, et al

2. Zafar, et al

3. Hasan & Chowdhury

4. Jha

5. Siddiqui

پیامدهای عملی برای مدیران و کارکنانی است که می‌توانند از طریق فرآیندهای ارتباطی استراتژیک و تاکتیکی و برآورده کردن نیازهای آموزشی کارکنان، سطوح مشارکت در بخش بانکی را افزایش دهند.

تریاندانی، آنگریانی^۱ (۲۰۱۵:۴۲۷) در مطالعه‌ای به تأثیر مسیرهای شغلی و برنامه ریزی شغلی بر توسعه شغلی کارکنان در اداره تعزیرات حکومتی پرداختند، یافته‌های تحقیق بیانگر این بودند که مسیر شغلی و برنامه ریزی شغلی به طور همزمان و تا حدی به طور قابل توجهی بر پیشرفت شغلی تأثیر می‌گذارد و تا حدی غالب‌ترین عامل، برنامه‌ریزی شغلی است. بر اساس نتایج تحقیق، توصیه می‌کنند سازمان به برنامه‌ریزی شغلی و مسیر شغلی به‌عنوان عوامل اثبات‌شده مؤثر بر پیشرفت شغلی توجه کند.

خان و همکاران^۲ (۲۰۱۵:۱) در مطالعه‌ای به شیوه‌های توسعه شغلی سازمانی در شرکت عمانی پرداختند، یافته‌های تحقیق بیانگر این بودند که کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری توسعه شغلی مشارکت داشته باشند و شفافیت و انصاف در اجرای سیستم توسعه شغلی تنها می‌تواند یک موقعیت برد-برد ایجاد کند. و فرآیند توسعه شغلی مؤثر می‌تواند به ایجاد اعتماد بین دو طرف برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمانی کمک کند

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به نوع مسئله و لزوم درک ابعاد و مولفه‌ها و مدل کیفی استراتژی‌های سرمایه انسانی در بانک سپه ایران با تأکید بر تغییر ساختار سازمانی، از روش تحلیل محتوای قراردادی استفاده شده است. تحلیل محتوا یک روش تحقیقی برای طبقه‌بندی، ارزیابی و مطالعه ارتباطات ضبط شده به صورت عینی و سیستماتیک است کرانو و همکاران^۳ (۲۰۲۳:۲۷۴). تحلیل محتوای کیفی قراردادی، فرآیندی است که شامل کدگذاری و دسته‌بندی داده‌هایی است که به طور مستقیم و استقرایی از داده‌های خام مشتق شده‌اند. تحلیل محتوای قراردادی برای طرح مطالعه‌ای استفاده می‌شود که هدف آن توصیف یک پدیده است، به عنوان مثال، واکنش‌های فراگیران در مورد یک روش تدریس معین. محققان خود را در داده‌ها غوطه‌ور می‌کنند تا به بینش‌های جدید اجازه ظهور دهند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل محتوای کیفی قراردادی با ثبت مکرر همه داده‌ها برای دستیابی به غوطه‌وری و به دست آوردن حسی از کل آغاز می‌شود به مانند اینکه یک رمان می‌خوانید. شاوا و همکاران^۴ (۲۰۲۱:۵۵۴). اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. در این حالت، تحلیل داده‌ها با خواندن آن‌ها بصورت مکرر آغاز می‌شود تا درکی کامل درباره‌ی آن‌ها به دست آید. محقق براساس ادراک و فهم خود از متن مصاحبه، نوشتن تحلیل اولیه را آغاز می‌کند و این کار ادامه می‌یابد تا پیش زمینه‌هایی برای ظهور رمزها آغاز شود. این عمل اغلب موجب می‌شود که طرح ریزی رمزها از متن ظهور یابد و سپس براساس شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مقوله بندی شوند. این مقوله‌بندی از سازماندهی و گروه‌بندی کردن رمزها به صورت خوشه‌های معنادار دسته بندی می‌شود بسته به کیفیت ارتباط بین زیرمقوله‌ها، محقق می‌تواند با ترکیب و

¹ . Triandani, Anggriani

2 . Khan, et al

3 . Crano, et al

4 . shava, et al

سازماندهی این زیرمقوله‌ها، آن‌ها را به شمار کمتری از دسته‌بندی (مقوله) تبدیل کند. در مرحله‌ی بعدی تعاریفی برای هر مقوله و زیرمقوله و رمز صورت می‌گیرد. بسته به هدف تحقیق، محققان تصمیم می‌گیرند ارتباطی بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌های بیشتر براساس موافقت بین خود، پیشینه‌ی موضوع یا سلسله مراتب بین داده‌ها مشخص کنند (قدیانی، حسین، ۱۳۹۸:۱۲۴). مزیت رویکرد مرسوم به تحلیل محتوای قراردادی، کسب اطلاعات مستقیم از شرکت‌کنندگان بدون تحمیل مقوله‌های از پیش تعیین شده یا دیدگاه‌های نظری است شاوا و همکاران (2021:554). جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران میانی و عالی بانک سپه و اعضای هیات علمی رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان (به تعداد ۵۴۳ نفر می‌باشد. مشارکت‌کنندگان تحقیق (نمونه‌ها) با روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس و تا رسیدن به اشباع نظری، ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه انتخاب گردیدند. در نهایت هنگامی که گردآوری داده‌ها به حالت اشباع رسید یعنی اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی بود، فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌ها متوقف گردید. (محمودی شن و همکاران، ۱۳۸۸:۶۵). اشباع نظری زمانی به دست می‌آید که هیچ موضوع یا بینش اضافی از جمع‌آوری داده‌ها پدیدار نشود و همه مقوله‌های مفهومی بررسی شده باشند (رحیمی و خاتونی^۱، ۲۰۲۴:۲)، انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان تحقیق با رضایت شفاهی صورت پذیرفت. موازین اخلاقی گمنام بودن، محرمانه بودن اطلاعات، حق کناره‌گیری در زمان دلخواه، أخذ مجوز از حراست کل و آموزش و توسعه بانک سپه مواردی بودند که رعایت شدند. شیوه جمع‌آوری داده‌ها، بصورت مصاحبه و از نوع نیمه‌ساختاریافته بود. بدلیل اینکه متغیرهای تحقیق کاملاً مشخص نبود و قرار بود از دل این مصاحبه‌ها، متغیرها و مولفه‌های پنهان استخراج شود، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب گردید. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پروتکل‌هایی که از قبل ساخته شده‌اند کمک می‌کنند و در عین حال سطحی از انعطاف‌پذیری را فراهم می‌کنند و راهنمای مبتنی بر یک موضوع اصلی است و به محققان کمک می‌کند تا اکتشافات عمیقی داشته باشند و سؤالات را از قبل آماده کنند تا بر موضوعات خاص متمرکز بمانند و موضوعات خاص یا سؤالات تحقیق را بررسی کنند. (شوزان و محمد^۲، ۲۰۲۴:۲) مصاحبه‌ها به پرسش‌هایی درباره ویژگی‌های فردی (مانند میزان تحصیلات، سن، سابقه کار و سمت شغلی و تخصص) شروع و سپس به سمت سؤال‌های اصلی تحقیق در حوزه‌های آموزش و توسعه سوق داده می‌شد. مصاحبه بوسیله موبایل ضبط می‌شد و سپس بوسیله نرم افزار ورود تایپ می‌گردید. کدگذاری اولیه و طبقه‌بندی کدها در نرم افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ انجام گردید. شرط ورود به انجام مصاحبه، داشتن هر نوع سابقه‌ی مدیریتی در بانک سپه یا هیأت علمی بودن در دانشگاه بود. معیار توقف نمونه‌گیری، تکراری شدن داده‌ها یعنی اشباع اطلاعاتی بود که اطلاعات تازه و طبقه‌بندی جدیدی ایجاد نمی‌گردید. مدت هر مصاحبه بسته به موقعیت و روند آن متغیر بود و فرایند أخذ هر مصاحبه در یک جلسه انجام می‌گردید. مصاحبه با أخذ وقت قبلی و در محیط بانک و دانشگاه، در فضایی آرام و مناسب انجام می‌شد. همچنین نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نظری و هدفمند انجام گردید و جمع‌آوری یافته‌ها تا اشباع نظری اطلاعات ادامه یافت. در نمونه‌گیری نظری اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست، رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (زمانی و همکاران، ۲۰۱۲:۱۴۰۰). در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از فرایند کدگذاری تحلیل محتوای

¹. Sara Rahimi & Marzieh Khatooni

². Aishath Shoozan & Maslawati Mohamad

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۴۷-۱۶۳

کیفی استفاده شد و یافته‌ها بر اساس کدگذاری باز، انتخابی و نظری دسته بندی و تلخیص شد هم‌چنین نمونه‌ای از کدگذاری در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱. نمونه کدگذاری

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز	عبارت مهم مصاحبه
مسیر پیشرفت شغلی	توسعه شغلی	دیده شدن نردبان شغلی	دیده شدن نردبان شغلی براساس تخصص، تعهد، دانش و مهارت سبب ایجاد انگیزه می‌شود، در شرایط کنونی برای تدوین و اجرای طرح توسعه مسیر پیشرفت بایستی از نردبان شغلی استفاده کرد.
تعیین نیازهای آموزشی	مقررات دولتی	بر مبنای استاندارد ISO ۱۰۰۱۵	فرایند آموزش یک فرایند استاندارد است، در بانک سپه و تمامی بانک‌های ادغامی براساس استاندارد ISO ۱۰۰۱۵ نیازسنجی، طراحی، برنامه ریزی و تقویم، طراحی می‌شد و اجرای دوره و ارزیابی اثربخشی دوره‌ها صورت می‌پذیرفت.
		بر مبنای قانون خدمات کشوری	بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری، دوره‌ها را قانونگذار پیش بینی کرده در شرح وظایف رشته‌های شغلی رسته‌های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان دولت (دوره‌ها استاندارد است)
تعیین نیازهای آموزشی	شناسایی خلأ موجود مهارتی	شناسایی وضع موجود مهارتی	در نیازسنجی آموزشی اگر به مقدار عمیق بشیم باید در مرحله تجزیه و تحلیل شغل که شرح شغل در میاد و شرایط احراز شغل مشخص می‌شود، شرایط احراز شغل مشخص می‌کند که برای انجام این شغل و انجام وظایف چه تخصص‌هایی لازم است
		شناسایی وضع مطلوب مهارتی	ببینیم که هرکدام از همکاران شرح وظایف‌شون چی هستش و مطابق با شرح وظایف، توقعات و انتظارات را بیاییم، احصاء کنیم و آن‌ها را بعنوان نقطه مطلوب تصویر کنیم
		شناسایی شکاف مهارتی	بعد از ارزیابی عملکرد و ارزشیابی که سالیانه انجام می‌شود باید مشخص شود فردی که این کار را دارد انجام می‌دهد چه نیازهای مهارتی و آموزشی لازم دارد.
اثربخشی آموزشی	فرصت‌سازی عملیاتی	دادن فرصت پیاده سازی آموزش یادگرفته شده	دادن فرصت برای پیاده کردن آنچه طرف یادگرفته، منظور از فرصت یعنی هم به کارمند فرصت بدهیم و هم وقتی فرصت دادیم تشویق، ترغیب، امتیاز، ارتقا بدیم، یعنی توسعه برای ما ارزش باشد، زمانی توسعه برای سازمان ارزش است که فضای توسعه دادن را به کارکنان بدهد، زمانی فرد دارد خودش را توسعه می‌دهد ارتقا پیدا کند.

یافته‌های پژوهش

یافته نهایی شامل ۳ طبقه اصلی بود که هر کدام دارای طبقات فرعی متعددی بودند که در جدول شماره ۲ با جزییات ذکر گردیده است. همچنین طبقات اصلی و فرعی استراتژی آموزش و توسعه در نمودارهای ۱ تا ۳ به تفکیک به تصویر کشیده شده‌اند.

جدول شماره ۲. استراتژی آموزش و توسعه با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی

کد گذاری انتخابی: تعیین نیازهای آموزشی		
ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
1	بر مبنای استاندارد ISO ۱۰۰۱۵	مقررات دولتی
2	بر مبنای قانون خدمات کشوری	
3	با استفاده از مدل شایستگی	نیازسنجی سازمانی
4	بر مبنای سلسله مراتب سازمانی	
5	مطالبه‌گری مدیران	
6	در راستای حاکمیت شرکتی	
7	بر مبنای تجزیه و تحلیل مشاغل	
8	بر مبنای تدوین شرح مشاغل سازمانی در ساختار جدید	
9	بر مبنای سطوح صف	
10	بر مبنای سطوح مدیریتی	
11	بر مبنای استعلام از واحدها	
12	شناسایی لبه‌های تکنولوژی	
13	توجه به نیازسنجی فردی	نیازسنجی فردی
14	توجه به چشم انداز بانک	چشم انداز بانک
15	در نظر گرفتن اهداف بانک	اهداف بانک
16	شناسایی وضع موجود مهارتی	شناسایی خلأ موجود مهارتی
17	شناسایی وضع مطلوب مهارتی	
18	شناسایی شکاف مهارتی	
کد گذاری انتخابی: اثربخشی آموزشی		
ردیف	کد گذاری باز	کد گذاری محوری
1	توجه به زمان برگزاری آموزشی	زمان برگزاری آموزش

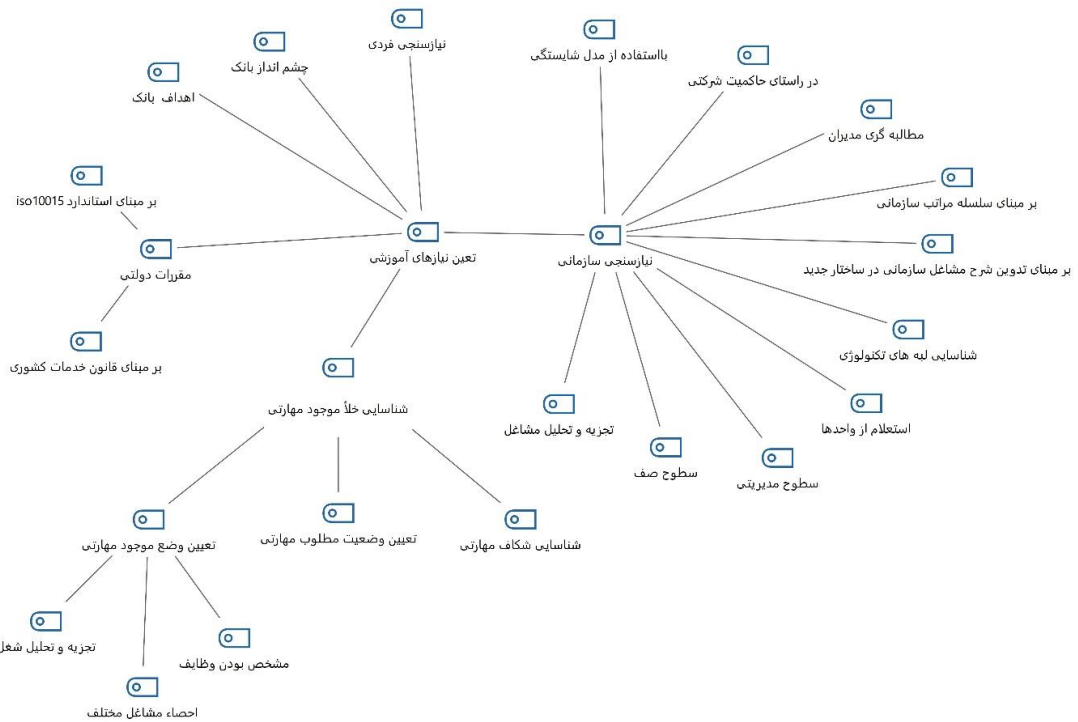
فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۴۷-۱۶۳

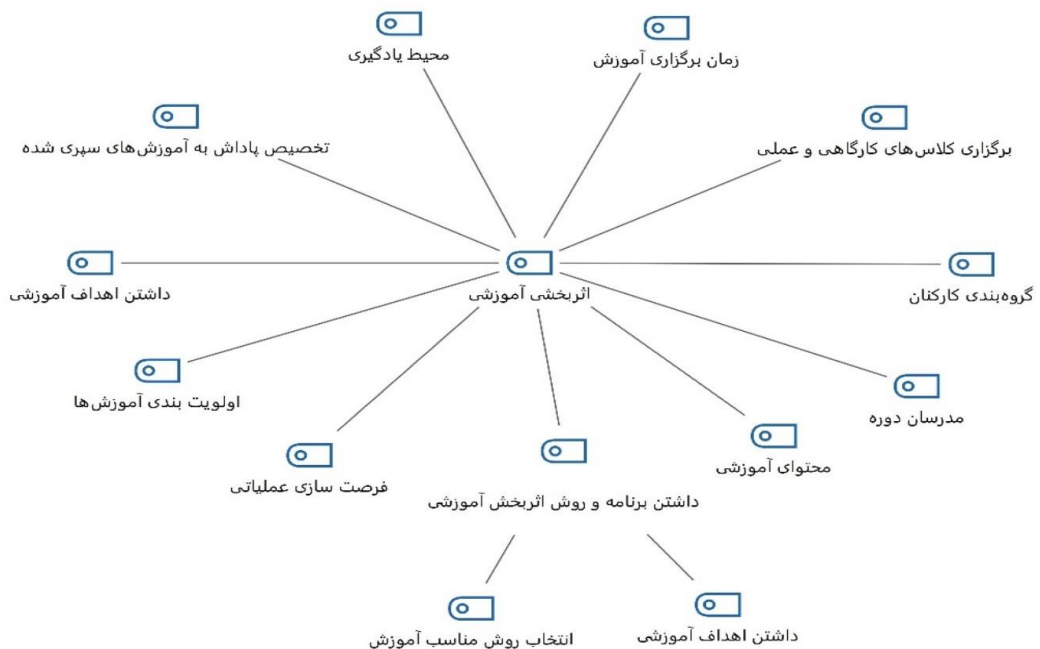
برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی	نحوی برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی	2
گروه بندی کارکنان	طبقه بندی کارکنان	3
اولویت بندی آموزش‌ها	توجه به اولویت بندی آموزش‌ها	4
داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی	انتخاب روش مناسب آموزش	5
	داشتن اهداف آموزشی	6
تخصیص پاداش به دوره های سپری شده	دادن پاداش به دوره های گذارنده شده	7
محتوای آموزشی	محتوای آموزشی مناسب	8
مدرسان دوره	مدرسان آموزش دهنده	9
محیط یادگیری	محیط آموزش	10
فرصت سازی عملیاتی	دادن فرصت پیاده سازی آموزش یادگرفته شده	11
کد گذاری انتخابی: مسیر پیشرفت شغلی		
کد گذاری محوری	کد گذاری باز	ردیف
مهیاسازی روند پیشرفت شغلی	امکان رشد و پیشرفت برای تمامی کارکنان	1
رویکرد جامع و انعطاف پذیر	داشتن رویکرد جامع و انعطاف پذیر	2
تغییرات ساختاری	ایجاد پست هایی ستاره دار	3
	ایجاد مشاغل تخصصی	4
	تمرکز بر خدمات نوین بانکداری	5
پیاده سازی مدیریت استعداد	ایجاد مدیریت استعداد	6
تغییر نگرش در کارکنان	تغییر دیدگاه در کارکنان	7
توسعه شغلی	دیده شدن نردبان شغلی	8
استراتژی جایابی	بر مبنای استراتژی جایابی	9
انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها	انتقال افراد بلاتصدی به سازمان‌های دیگر	10
شایسته سالی	بر مبنای شایسته سالی	11

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۴۷-۱۶۳



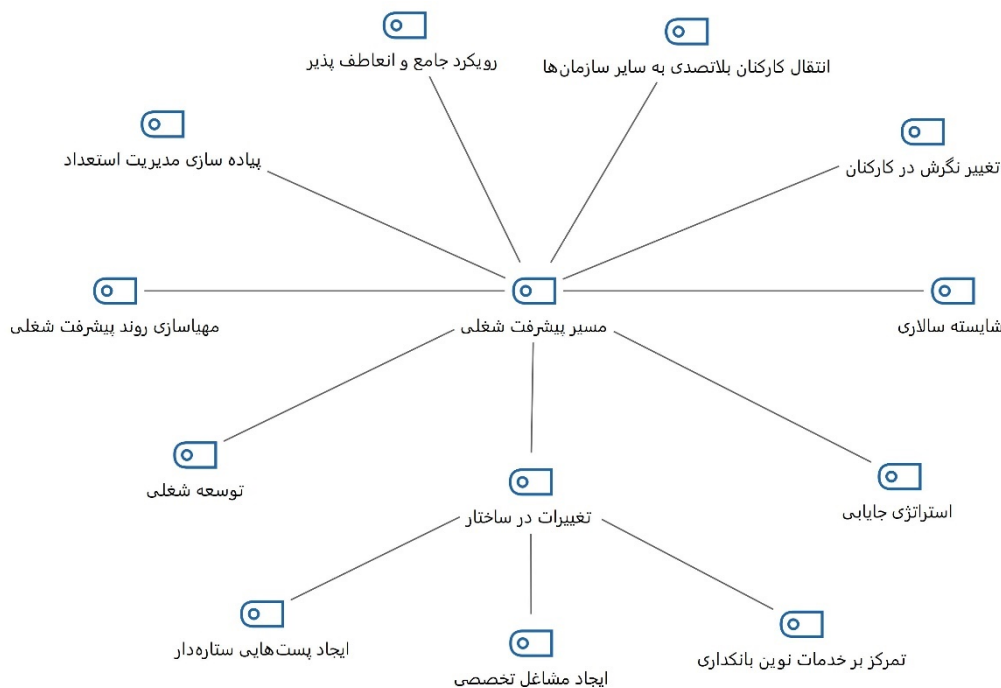
نمودار شماره ۱- طبقات فرعی تعیین نیازهای آموزشی



نمودار شماره ۲- طبقات فرعی اثربخشی آموزشی

فصلنامه بازاریابی خدمات عمومی

دوره ۱، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، مقاله پژوهشی، صفحات ۱۴۷-۱۶۳



نمودار شماره ۳- طبقات فرعی مسیر پیشرفت شغلی

بحث و نتیجه گیری

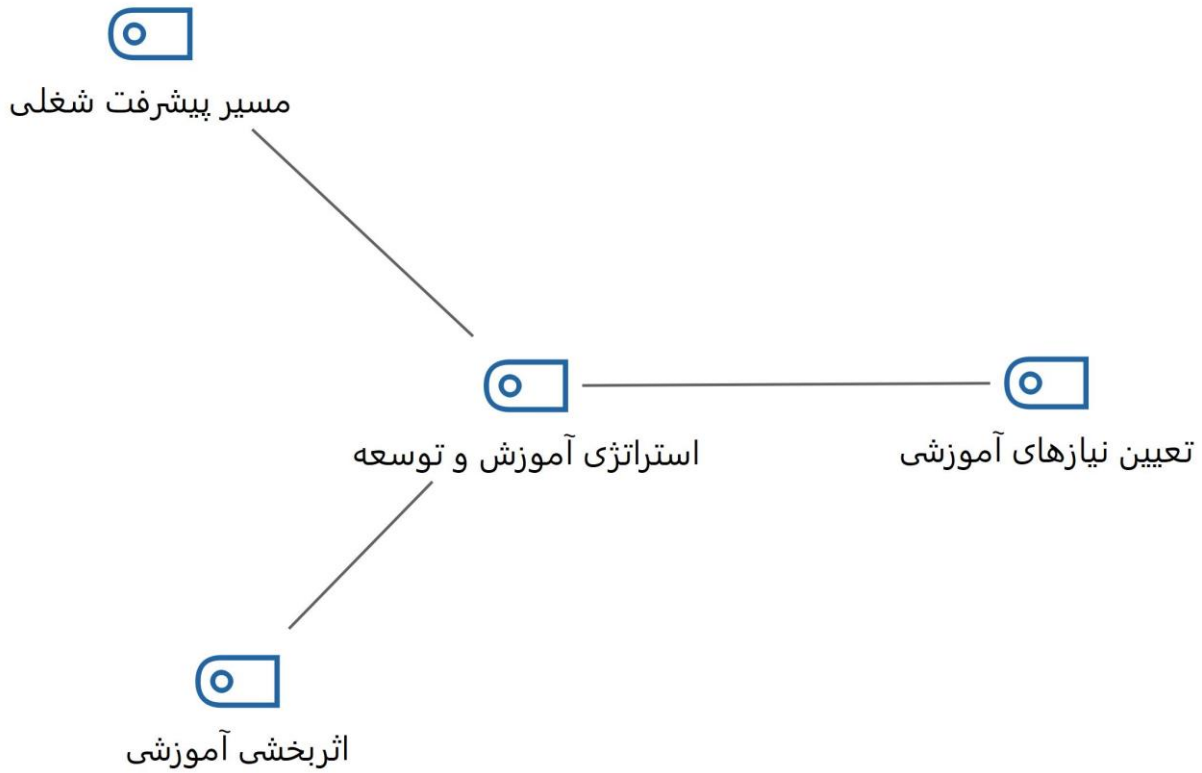
مشارکت‌کنندگان تحقیق ۲۲ نفر شامل ۱۵ مدیر در سطوح مختلف بانک سپه و ۷ استاد دانشگاه بودند. از نظر جنسیت ۵ نفر زن و ۱۷ نفر مرد، از نظر توزیع سنی اکثریت در محدوده‌ی سنی ۳۸ تا ۵۴ سال، از نظر سابقه کار از ۱۲ سال تا ۲۹ سال و یک نفر هم با ۳۲ سال بعنوان مشاور عالی بانک بودند. براساس یافته‌های این پژوهش جدول شماره (۲)، طراحی مدل کیفی استراتژی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی بررسی گردید و در جدول شماره (۳) عناصر محوری و انتخابی استراتژی آموزش و توسعه به تفکیک ذکر گردیده است و در ادامه تشریح می‌گردد و مدل نهایی تحقیق در نمودار شماره ۴ به تصویر کشیده شده است.

جدول شماره ۳. استراتژی آموزش و توسعه در بانک سپه ایران با تاکید بر تغییر ساختار سازمانی

استراتژی آموزش و توسعه		
تعیین نیازهای آموزشی	اثر بخشی آموزشی	مسیر پیشرفت شغلی

۱. مهیاسازی روند پیشرفت شغلی	۱. زمان برگزاری آموزش	۱. مقررات دولتی
۲. رویکرد جامع و انعطاف پذیر	۲. برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی	۲. نیازسنجی سازمانی
۳. تغییرات ساختاری	۳. گروه بندی کارکنان	۳. نیازسنجی فردی
۴. پیاده سازی مدیریت استعداد	۴. اولویت‌بندی آموزش‌ها	۴. چشم انداز بانک
۵. تغییر نگرش در کارکنان	۵. داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی	۵. اهداف بانک
۶. توسعه شغلی	۶. تخصیص پاداش به دوره های سپری شده	۶. شناسایی خلأ موجود مهارتی
۷. استراتژی جایابی	۷. محتوای آموزشی	
۸. انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها	۸. مدرسان دوره	
۹. شایسته سالاری	۹. محیط یادگیری	
	۱۰. فرصت سازی عملیاتی	

یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که برای استراتژی آموزش و توسعه، بایستی به نیازهای آموزشی، اثربخشی آموزش و توسعه و مسیر پیشرفت شغلی پرداخته شود. باتوجه به اینکه کارکنان بانک سپه در حال حاضر متشکل از ۵ بانک و یک موسسه مالی اعتباری می باشد، در زیر سیستم آموزش و توسعه و برای تعیین نیازهای آموزشی می‌بایست خلأ موجود مهارتی را شناسایی کرد و بر اساس اهداف و چشم‌انداز بانک و براساس مقررات دولتی و نیازهای فردی و سازمانی اقدام نمود. برای اثربخشی آموزشی می‌بایست به زمان برگزاری آموزش، برگزاری کلاس‌های کارگاهی و عملی، گروه بندی کارکنان، اولویت‌بندی آموزش‌ها، داشتن برنامه و روش اثربخش آموزشی، تخصیص پاداش به دوره‌های سپری شده، محتوای آموزشی، مدرسان دوره، محیط یادگیری و فرصت سازی عملیاتی توجه کنیم، مامپورو و همکاران (۲۰۲۴: ۱)، صدیقی (۲۰۱۹: ۱) و شفق جهرمی و ایرانی (۱۳۹۸: ۵۸) به بررسی تأثیر آموزش و توسعه؛ حسن و چاودوری (۲۰۲۳: ۷۵) به بررسی تأثیر آموزش و طرح‌های توسعه مهارت؛ جها (۲۰۲۰: ۲۷) به بررسی برنامه آموزش و توسعه و مزایای آن برای کارکنان؛ جباری و چگین (۱۴۰۲: ۱۸۲) به بررسی تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان سازمان پرداختند از این منظر همسو با نتایج یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. برای مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، باید به مهیاسازی روند پیشرفت شغلی، رویکرد جامع و انعطاف‌پذیر، تغییرات ساختاری، پیاده سازی مدیریت استعداد، تغییر نگرش در کارکنان، توسعه شغلی، استراتژی جایابی، انتقال کارکنان بلاتصدی به سایر سازمان‌ها و شایسته‌سالاری توجه کنیم، ظریف و همکاران (۱۴۰۲: ۶۷) و صائبی (۱۳۹۵: ۱۳۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی؛ ظفر و همکاران (۲۰۲۳: ۲) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد و توسعه شغلی؛ ترپاندانی، آنگریانی (۲۰۱۵: ۴۲۷) به بررسی تأثیر مسیرهای شغلی و برنامه ریزی شغلی بر توسعه شغلی کارکنان؛ و خان و همکاران (۲۰۱۵: ۱) در مطالعه‌ای به شیوه‌های توسعه شغلی سازمانی پرداختند، از این منظر سازگار با نتایج یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد.



نمودار شماره ۴- مدل نهایی استراتژی آموزش و توسعه

منابع

- استوارت، گ.؛ کنت جی.ب؛ (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل (ترجمه اعرابی، محمد، و فیاضی، م)، چاپ نهم، تهران: انتشارات مهکامه.

- جباری، مهدی؛ چگین، میثم؛ (۱۴۰۲). تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان با تأکید بر نقش میانجیگری توانمندسازی انگیزشی و روانشناختی (مطالعه موردی شرکت فولاد امیرکبیر کاشان). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، (۳۸): ۱۰: ۲۰۷-۱۸۲.
- زمانی، عباس؛ تقی پور، فائزه؛ اسماعیلی، رضا. (۱۴۰۰). تحلیل محتوای کیفی موانع شفافیت در رسانه‌های خبری ایران. رسانه و فرهنگ، (۲): ۱۱: ۲۳۸-۱۹۹.
- شفق جهرمی، بهاره؛ ایرانی، حمیدرضا؛ (۱۳۹۸). چگونگی تأثیر آموزش و توسعه منابع انسانی برهم افزایی در هلدینگ‌ها مورد مطالعه: شرکت هلدینگ ایران اینترنت گروپ (اسنپ، اسنپ، اسنپ فود، اسنپ تریپ، اسنپ مارکت، اسکانو، بامیلو)، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، (۱): ۳: ۶۲-۵۸.
- ظریف، افشین؛ خلیلی، عبدالجواد؛ رنجبر، مختار؛ (۱۴۰۲). بررسی تأثیر توسعه منابع انسانی بر مزیت رقابتی پایدار با نقش میانجی نوآوری سازمانی (مورد مطالعه شرکت پالایش گاز پارسیان). فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، (۳): ۴: ۸۱-۶۷.
- صائی، محمد؛ (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، (۳۷، ۳۸): ۱۰، ۱۳۵-۱۴۸.
- قدیانی، حسین؛ (۱۳۹۸). طراحی مدل شبکه اجتماعی همکاری علم و فناوری نخبگان (مورد مطالعه: دانشگاه، صنعت، بازار، فناوری اطلاعات)، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- محمودی شن، غلامرضا؛ الحانی، فاطمه؛ احمدی، فضل اله؛ کاظم نژاد، انوشیروان؛ (۱۳۸۸). مضامین اخلاقی درسبک زندگی حرفه‌ای پرستاران: یک مطالعه کیفی به شیوهی تحلیل محتوای استقرایی. اخلاق و تاریخ پزشکی ایران: ۲(۴): ۶۳-۷۸.
- Agusta, N. F., & Azmy, A. (2023). **Servant Leadership and Career Development: Supporting Employee Growth.** In *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* (Vol. 10, Issue 12). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU). pp350-360 <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i12.5320>
- Armstrong, M. (2013). **A Handbook of Human Resources Management Practice**, 13th edition, Kogan Page, London. www.koganpage.com
- Barinua, V., & Akpan, E.C. (2022). **Human Capital Development Strategy and Productivity.** *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(5), 233-241. pp 233-241. DOI: 10.35629/5252-0405233241
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2023). **Content Analysis. In Principles and Methods of Social Research**, Routledge, New York
- Dewi, L., Utomo, N., & Puspitasari, F. (2024). **Evaluating the Impact of Training and Skill Development Programs on Employee Performance in Private Banks.** *Research Square Platform LLC.* <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3832506/v1>
- Gupta, j.k. (2024). **Approaching Training and Skilling Human Resource in Public Sector,** *Journal of Engineering & Technology Education*, Vol. 17, No. 1
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). **Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance.** In *Heliyon* (Vol. 10, Issue 1, p. e23903). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

- Hasan, M. M., & Ara Chowdhury, S. (2023). **ASSESSING THE INFLUENCE OF TRAINING AND SKILL DEVELOPMENT INITIATIVES ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF PRIVATE BANKS IN DHAKA, BANGLADESH.** *In Malaysian Business Management Journal* (Vol. 2, Issue 2, pp. 74–79). Zibeline International Publishing. <https://doi.org/10.26480/mbmj.02.2023.74.79>
- Joseph, dr.v., Meenakshi. N. (2024). **Role of human capital development in employee adaptability towards change.** *Parishodh Journal*, Volume IX, Issue III, PP. 760-767
- Jha, Dr. A. K. (2020). **Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study.** *In International Journal of Research in Human Resource Management* (Vol. 2, Issue 2, pp. 27–31). Comprehensive Publications. <https://doi.org/10.33545/26633213.2020.v2.i2a.43>
- Khan, S. A., Rajasekar, J., & Al-Asfour, A. (2015). **Organizational Career Development Practices: Learning from an Omani Company.** *In International Journal of Business and Management* (Vol. 10, Issue 9). Canadian Center of Science and Education. pp1-11 <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p88>
- Merriman, S. E., Plant, K. L., Revell, K. M. A., & Stanton, N. A. (2023). **A new approach for Training Needs Analysis: A case study using an Automated Vehicle.** *In Applied Ergonomics* (Vol. 111, p. 104014). Elsevier BV. pp 1-22 <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2023.104014>
- Mampurur, M.P., Mokoena, B.A., & Isabirye, A.K. (2024). **Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics.** *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 22(0), a2420, PP1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>
- Rahimi, S., & khatooni, M. (2024). **Saturation in qualitative research: An evolutionary concept analysis.** *In International Journal of Nursing Studies Advances* (Vol. 6, p. 100174). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100174>
- Shoozan, A., & Mohamad, M. (2024). **Application of Interview Protocol Refinement Framework in Systematically Developing and Refining a Semi-structured Interview Protocol.** *In B. Z. Melani, M. Mohamad, L. R. T. Savalas, D. Ocampo, & M. Z. Abdul Majid (Eds.), SHS Web of Conferences* (Vol. 182, p. 04006). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418204006>
- Saqlain Sher, Abbas, U., Rao Arif Mahmood Khan, Khan, N., Hanzla Ahmed, & Zafar, H. M. A. (2022). **Strategic Role of Human Resource Management Policies and Practices in Organizational Change.** *Indian Journal of Economics and Business*. 20(4):275-294 <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5869923>
- Shava, G.N., Hleza, S., Tlou, F., Shonhiwa, S., Mathonsi. E. (2021). **Qualitative Content Analysis, Utility, Usability and Processes in Educational Research.** *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. V(VII). 553-558. <https://www.researchgate.net/publication/355186712>
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). **The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector.** *In Business Management and Strategy* (Vol. 10, Issue 1, p. 23). Macrothink Institute, Inc. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Sylvester, I., & Chigozie, M.P. (2016). **EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT STRATEGY AS A MOTIVATION IN**



MANUFACTURING FIRMS IN ENUGU STATE. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 3(6), 150-168.

- Triandani, S., & Anggriani, I. V. (2015). **The Effect of Career Paths and Career Planning toward Career Development of Employees: A Case Study Penetentiary Office In Pekanbaru.** In **Proceedings of the International Conference on Economics and Banking.** *International Conference on Economics and Banking (iceb-15)*. Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/iceb-15.2015.60>
- Zafar, Q., Haider, S.N., Janjua, Q.R., Qureshi, A.H., DR. Ashraf, H.A., Ali, A., Mutupha, J.F. (2023). **Nexus of Employees Engagement between Talent Management and Career Development,** *RUSSIAN LAW JOURNAL* (Vol. XI, Issue 4, pp. 38-47).

