

## بررسی تاثیر غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی)

دکتر سلیمان ایران زاده

استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول).

Iranzadeh@iaut.ac.ir

دکتر مجید باقرزاده خواجه

استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

Bagerzadeh@iaut.ac.ir

شهریار باقرنژاد

دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

bagernegads@yahoo.com

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی می باشد این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گرد آوری داده ها پیمایشی است و به لحاظ روش تحلیل داده از نوع مطالعات همبستگی می باشد. جامعه آماری در پژوهش حاضر عبارت است از تمامی کارکنان رسمی شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی که تعداد آنها ۱۰۷۷ نفر می باشد. مقدار حجم نمونه با روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۸۲ نفر انتخاب شد جهت گرد آوری داده ها از دو پرسشنامه غنی سازی شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) و برای سنجش متغیر فلات زدگی شغلی از پرسشنامه میلمن (۱۹۹۲) استفاده شد روایی محتوایی پرسشنامه ها با استفاده از نظر متخصصان و برای پایایی پرسشنامه ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در ادامه برای تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با نرم افزار smart PLS استفاده گردید. یافته های پژوهش نشان می دهد که غنی سازی شغلی بر کاهش فلات زدگی شغلی تاثیر معناداری دارد. نتایج تحقیق بررسی مداوم محتوای مشاغل و فراهم آوردن زمینه های تغییر آن توسط مدیران بانک ملی ایران جهت جلوگیری از فلات زدگی شغلی کارکنان را پیشنهاد می دهد.

**واژگان کلیدی:** غنی سازی شغل، فلات زدگی شغلی، بانک ملی ایران.

### مقدمه

بانک ها نقش به سزایی در اقتصاد دارند (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۸). مسئولیت بسیار سنگین نظام بانکی در اقتصاد مبتنی بر بازار بر کسی پوشیده نیست و همواره یکی از مهم ترین اجزای اقتصاد کشور که رشد و یا رکود ساختار اقتصادی را با فعالیت خود رقم می زند، نظام بانکی است. چراکه سرمایه موجود در بانک ها، منبع اصلی خرید محصولات و خدمات و تسهیلات اعطایی آن ها منبع ایجاد اعتبار برای تمام واحدهای اقتصادی از جمله خانواده ها، مشاغل، شرکت ها و دولت هست. بنابراین فعالیت بهینه بانک ها برای تحقق اهدافشان از جمله بهره برداری از سرمایه و تجهیز آن، بر فعالیت های مختلف اقتصادی و وضع کلی اقتصاد کشور بسیار مؤثر خواهد بود (شاه حسینی و همکاران، ۲۰۱۵). بی شک یکی از مهم ترین عناصر سیستم بانکی عامل نیروی انسانی (کارکنان) می باشند که نقش والایی در اثربخشی و کارایی سازمان دارند. امروزه به وجود آمدن پدیده هایی از قبیل مهندسی مجدد، کوچک سازی، تغییر ساختار سازمانی، ادغام و اتحادیه های

استراتژیک و از همه اساسی تر پیشرفت های تکنولوژیک و شدت گرفتن رقابت در محیط های کاری، از جمله مهم ترین دلایلی هستند که فرصت های ارتقا و پیشرفت را از کارکنان امروزی گرفته و باعث شده اند آنها به صورت طولانی تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند (بورک و میکلسن، ۲۰۰۶).<sup>۱</sup> از آنجا که اغلب کارکنان ارتقاء و پیشرفت در مسیر شغلی را به عنوان شاخص اساسی برای سنجش موفقیت در شغل در نظر می گیرند (اپل باوم، ۱۹۹۴)<sup>۲</sup> از این رو ضرورت توجه به مقوله فلات شغلی توسط تمام سازمان ها اجتناب ناپذیر شده است. فراهم آوردن برنامه هایی برای توسعه مسیر شغلی کارکنان در سازمان، ممکن است از نگاه کارکنان به معنای ارزش قائل شدن سازمان برای مشارکت و رفاه آنها تفسیر شود که باعث رضایت شغلی افراد شده و فشار روانی کارکنان را کاهش می دهد. کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می کنند، عملکرد نقشی و فرانشی بیشتری دارند و راضی ترند (روتوندو و پرو، ۲۰۱۰).<sup>۳</sup>

بنابراین توجه به این مقوله در بین کارکنان بانک ملی می تواند به مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی کمک کند تا راه حل های مناسبی برای تعدیل و همگرایی این پدیده با منافع سازمانی اتخاذ کنند.

## مبانی نظری

### غنی سازی شغل

یکی از شناخته ترین راه های باز طراحی مشاغل جهت نیل به هدف، افزایش سطح توانایی ها و مهارت های کارکنان، روش غنی سازی شغلی است. این مفهوم اولین بار توسط هرزبرگ مطرح شد. او معتقد بود که عواملی همچون احساس مسئولیت بطور مستقیم و مجزا از سایر عوامل رضایت شغلی و در نتیجه توانمندی<sup>۴</sup> بیشتر ایجاد می کند (مپسلا، ۲۰۰۶).<sup>۵</sup>

این مفهوم توسط اولدهام و هاگمن<sup>۶</sup> به عنوان یک مدل جامع تکمیل شد. پنج خصوصیت مهم طراحی مشاغل، این چنین معرفی شده است:

تنوع مهارت<sup>۷</sup>: اندازه ای که کار به چندین فعالیت متفاوت برای انجام موفقیت آمیز نیاز دارد به عنوان تنوع مهارت شناخته می شود. تنوع مهارت از طریق روشهای مختلفی می تواند ارتقاء یابد. چرخش شغلی می تواند راهی برای از بین بردن یکنواختی از یک شغل روتین با قلمروی محدود از طریق تغییر فرد از شغلی به شغل دیگر باشد. توسعه شغلی نیز این گونه است.

هویت وظیفه یا مشخص بودن کار<sup>۸</sup>: درجه ای که شغل شامل واحد کار کامل و دارای هویت می شود، بطوریکه انجام آن از آغاز تا پایان و نتیجه قابل مشاهده ای را در برمی گیرد.

اهمیت وظیفه<sup>۹</sup>: اندازه تأثیری که شغل روی دیگر افراد دارد اهمیت وظیفه را نشان می دهد. شغلی بیشتر اهمیت دارد که به خاطر برخی دلایل برای دیگر افراد مهم باشد (کریتنر و کینکی، ۱۳۹۱).<sup>۱۰</sup>

<sup>1</sup> Burke & Mikkelsen

<sup>2</sup> Appelbaum

<sup>3</sup> Rotondo & Perrewé

<sup>4</sup> Empowerment

<sup>5</sup> Mapesela

<sup>6</sup> Hockman & Oldham

<sup>7</sup> Skill variety

<sup>8</sup> Task identity

<sup>9</sup> Task significance

<sup>10</sup> Criter-Kinki

استقلال<sup>۱</sup>: اندازه اختیار و آزادی فرد در کار و برنامه ریزی کاری، استقلال رانسان می دهد. استقلال بیشتر منجر به درک بیشتری از مسئولیت شخصی برای کار می شود. تلاش ها برای افزایش استقلال ممکن است به آنچه فردریک هرزبرگ<sup>۲</sup> غنی سازی شغلی می نامد. بیانجامد مواردی از فعالیت ها برای افزایش استقلال شامل اعطاء آزادی و اختیار بیشتر به طوری که فرد بتواند کار خود را آن گونه که مناسب تشخیص می دهد انجام دهد و افزایش پاسخگویی فردی برای کار از طریق کاهش کنترل انجام می شود. بازخورد<sup>۳</sup>: میزان اطلاعاتی که کارکنان در مورد چگونگی انجام شغل (عملکرد خوب یا ضعیف) دریافت می کنند بازخورد نامیده می شود مزیت بازخورد این است که به کارکنان برای درک اثربخشی عملکردشان کمک کرده و دانش کلی آن ها را در مورد شغلشان افزایش می دهد (متیس و جکسون، ۱۳۸۸).<sup>۴</sup>

### فلات شغلی

واژه فلات در مباحث زمین شناسی به معنای مسیر مرتفع در یک زمین مسطح است. پژوهشگران از این واژه در مقوله علم مدیریت استفاده نموده و از آن برای بیان یکسری حالاتی که در منابع انسانی سازمانها پدیدار میشوند، استفاده نموده اند. آنان معتقدند که فلات در مسیر حرفه ای و شغلی بیانگر رکود، عدم پیشرفت و کاهش یادگیری فردی بوده و القاکنده نوعی احساس افسردگی و شکست است. قابل ذکر است که فلات شغلی دارای ساختاری کلی است که با برخی از نتایج کاری ارتباط پیدا میکند. به وجود آمدن فلات شغلی معضلی است که کارکنان، مدیران و سازمانها باید سعی در برطرف کردن آن کنند (ایکسا، ۲۰۱۱).<sup>۵</sup>

فلات شغلی نقطه ای در زندگی حرفه ای و سازمانی فرد هست که در آن امکان ارتقا و انتصاب عمودی و امکان افزایش مسئولیت های شغلی بسیار ضعیف یا بعید به نظر می رسد (دراکچر و گودارد، ۲۰۱۵).<sup>۶</sup> واژه فلات به احساس ناکامی و ضعف روانشناختی فرد درباره توقف پیشرفت او در مسیر شغلی اشاره دارد (زردشتیان و همکاران، ۱۳۹۶) فلات شغلی هنگامی انتخاب می افتد که فرد دیگر نتواند مسئولیت های بیشتری در کار خود بپذیرد (گوردون و همکاران، ۲۰۱۳).<sup>۷</sup> برخی از تحقیقات فالت شغلی را بر مبنای مدت زمان تصدی شغل تعریف کرده اند. بر همین اساس، تصدی شغل به مدت پنج سال و عدم ارتقا پس از آن، معرف فالت زدگی است؛ درحالیکه بنا به نظر اکثر محققان، تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال، فالت شغلی محسوب می شود. (مایلز و همکاران، ۲۰۱۳)

### انواع فلات زدگی شغلی

۱- فلات زدگی ساختاری<sup>۸</sup> (سلسله مراتبی) به شانس اندک شاغل در حرکت عمودی به سطح پستهای بالای سازمانی اشاره دارد.

۲- فلات زدگی محتوایی<sup>۹</sup> به دلزدگی شاغل از محتوای شغل خود مربوط میشود (باردویک، ۱۹۸۶).<sup>۱۰</sup>

<sup>1</sup> Autonomy  
<sup>2</sup> Frederick Herzberg  
<sup>3</sup> Feedback  
<sup>4</sup> Metis and Jackson  
<sup>5</sup> Xia  
<sup>6</sup> Drucker & Godard  
<sup>7</sup> Gordon & etl  
<sup>8</sup> Structural plateau  
<sup>9</sup> Content plateau  
<sup>10</sup> Bardwick

۳- فلات زدگی شخصی زمانی اتفاق میافتد که فرد دچار روزمرگی شده و وابستگی وی به شغل به جهت تعهدی بوده است که قبلاً داده است ولی اکنون تمایلی به انجام آن شغل نشان نمیدهد (بورک و میکلسن، ۲۰۰۶).<sup>۱</sup>

### پیشینه پژوهش

بورک و میکلسون (۲۰۰۶)، در پژوهش خود تحت عنوان، بررسی فلات شغلی در بین افسران پلیس، بر این باورند که مهندسی مجدد، کوچکسازی، تغییر ساختار سازمانی، ادغام و اتحادهای استراتژیک و از همه اساسی تر، پیشرفت های تکنولوژیک و شدت گرفتن رقابت در محیط های کاری، از جمله مهمترین دلایلی هستند که فرصتهای ارتقاء و پیشرفت را از کارکنان سازمانهای امروزی گرفته و باعث شده اند آنها به صورت طولانی تری در یک جایگاه و پست باقی بمانند. پارکر و ژانگ (۲۰۱۶)<sup>۲</sup> در پژوهشی با عنوان، طراحی شغل که در دنیای رقابتی کاربرد دارد: آینده مطالعات طراحی شغل، نشان داد طراحی شغل باید محیط کاری را در نظر بگیرد و برای آن رویکرد استراتژیک مدنظر قرار گیرد و به ویژگی های افراد در طراحی شغل توجه شده و تاثیرات فرهنگ بر طراحی شغل بایستی مد نظر قرار داده شود. هساین (۲۰۱۸)<sup>۳</sup> در پژوهش خود با عنوان، تاثیر فلات شغلی ادراک شده بر نگرش های کاری، که در سازمانهای خصوصی بنگلادش انجام داد، به این نتایج دست یافت که فلات شغلی توسط ساختار، فرهنگ سازمانی، استراتژی های سازمانی و عوامل روانشناختی خود کارکنان ایجاد شده و منجر به کاهش رضایت و تعهد و افزایش نرخ تمایل به ترک خدمت و استرس میشود.

فیاضی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان، تاثیر فلات زدگی شغلی بر فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کتابداران، در نمونه ای تعداد ۵۳۷ نفر از کتابداران دانشگاهی کشور در رده های شغلی مختلف را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که میزان فلات زدگی شغلی در کتابداران دانشگاهی، بیشتر از حد متوسط است و عامل انگیزه درونی رابطه بین فلات زدگی شغلی با تعهد عاطفی و دلبستگی به کار را تعدیل کرده است. به عبارت دیگر کتابداران فلات زده ای که انگیزه درونی بیشتری داشتند به نسبت افرادی که انگیزه کمتری داشتند، تعهد عاطفی و دلبستگی به کار بیشتری گزارش کرده اند.

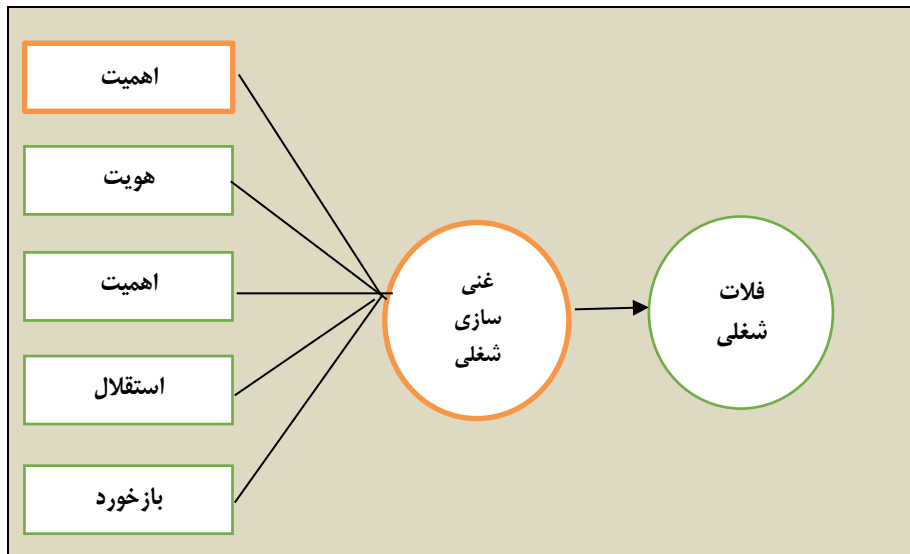
آزاده اشرفی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان، تاثیر طراحی شغل بر فلات زدگی شغلی کارکنان معاونت امور استان های سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران نشان دادند که رویکرد طراحی شغل به صورت معناداری بر فلات زدگی شغلی موثر است.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش که حاصل بررسی ادبیات نظری پژوهش است در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

<sup>۱</sup> . Burke & Mikkelsen  
<sup>۲</sup> . Parker & Zhang  
<sup>۳</sup> . Hossain

شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش



### چارچوب روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی، پیمایشی-همبستگی می‌باشد. جامعه مورد بررسی کلیه کارکنان رسمی شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. بر اساس اطلاعات دریافتی از دایره سرمایه انسانی بانک ملی استان آذربایجان شرقی کارکنان شاغل رسمی در سال ۱۴۰۰ به تعداد ۱۰۷۷ نفر می‌باشد. حجم نمونه به تعداد ۲۸۲ نفر به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای - تصادفی بر اساس جدول کرجسی و مورگان به این صورت که استان آذربایجان شرقی به پنج خوشه شمالی، جنوبی، غربی، شرقی و مرکزی (شهر تبریز) تقسیم و پرسشنامه بین آنها توزیع و جمع‌آوری گردید. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه‌ای با سوالات عمومی شامل اطلاعات جمعیت شناختی از جمله جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمتی و سوالات اختصاصی شامل ۱۵ سوال مربوط به پرسشنامه غنی‌سازی شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) و برای سنجش متغیر فلات زدگی شغلی شامل ۱۲ سؤال از پرسشنامه میلمن (۱۹۹۲) استفاده شد. برای روایی پرسشنامه از نظرات اعضای هیات علمی و کارشناسان و خبرگان بانک ملی استفاده شد و به اصلاح نگارشی و محتوایی سوالات اقدام گردید و برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید به این ترتیب که ۱۵ پرسشنامه در بین نمونه اول توزیع و پیش‌آزمون انجام پذیرفت. سپس با نرم افزار SPSS نسخه ۲۲، ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد. با نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱ که مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷ را نشان می‌دهد بنابر این پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول (۱): مقدار ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
تنوع مهارت	۳	۰/۷۶
هویت وظیفه	۳	۰/۷۸
اهمیت وظیفه	۳	۰/۸۳
استقلال	۳	۰/۸۷
بازخورد	۳	۰/۸۵
فلات زدگی ساختاری	۶	۰/۸۸
فلات زدگی محتوایی	۶	۰/۸۴

## یافته های پژوهش

داده های جمعیت شناختی در این پژوهش شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی و سنوات خدمتی در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است:

جدول (۲): توزیع فراوانی داده های جمعیت شناختی پژوهش

درصد فراوانی نسبی	فراوانی	نوع داده		
%۸۹	۲۴۵	جنسیت		
		مرد		
%۱۱	۳۷	زن		
%۹	۲۶	بازه سنی		
		۲۰-۳۰ سال		
		۳۱-۴۰ سال		
		۴۱-۵۰ سال		
%۳۳	۹۳	بالای ۵۰ سال		
%۴۲	۱۱۸	مدرک تحصیلی		
		دیپلم		
		فوق دیپلم		
		لیسانس		
%۱۶	۴۵	فوق لیسانس و بالاتر		
۱۰%	۲۷	سنوات خدمتی		
۳%	۹	زیر ۱۰ سال		
۶۷%	۱۹۰	بین ۱۰ تا ۲۰ سال		
۲۰%	۵۶	بین ۲۰ تا ۲۵ سال		
-	-	بیش از ۲۵ سال		

## فرضیه اصلی پژوهش

بین ابعاد غنی سازی شغلی و فلات شغلی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد.

## فرضیه های فرعی

بین میزان تنوع مهارت‌های شغلی و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

بین هویت داشتن شغل و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

بین میزان اهمیت داشتن شغل و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

بین استقلال در کار و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

بین میزان بازخورد کار و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

برای استفاده از بسیاری از روش‌های آماری معروف، لازم است داده‌ها از توزیع نرمال پیروی کنند. در حقیقت برای بسیاری از آزمون‌های پارامتری باید داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند. به همین علت، لازم است پیش از استفاده از این آزمون‌ها، با بهره‌گیری از روش‌های آماری، درباره نرمال بودن داده‌های مورد بررسی اطمینان حاصل کنیم. کاربرد آزمون کولموگوروف اسمیرنوف<sup>۱</sup> در تعیین نرمال بودن داده‌ها به کار می‌رود. سطح معناداری در اکثر متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد یعنی توزیع داده‌ها در این نمونه‌های آماری نرمال است و میتوان از آزمون‌های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق استفاده نمود پس در تمام آزمون‌ها فرض صفر پذیرفته می‌شود. نتیجه این آزمون در جدول شماره ۳

<sup>۱</sup> Kolmogorov-Smirnov test

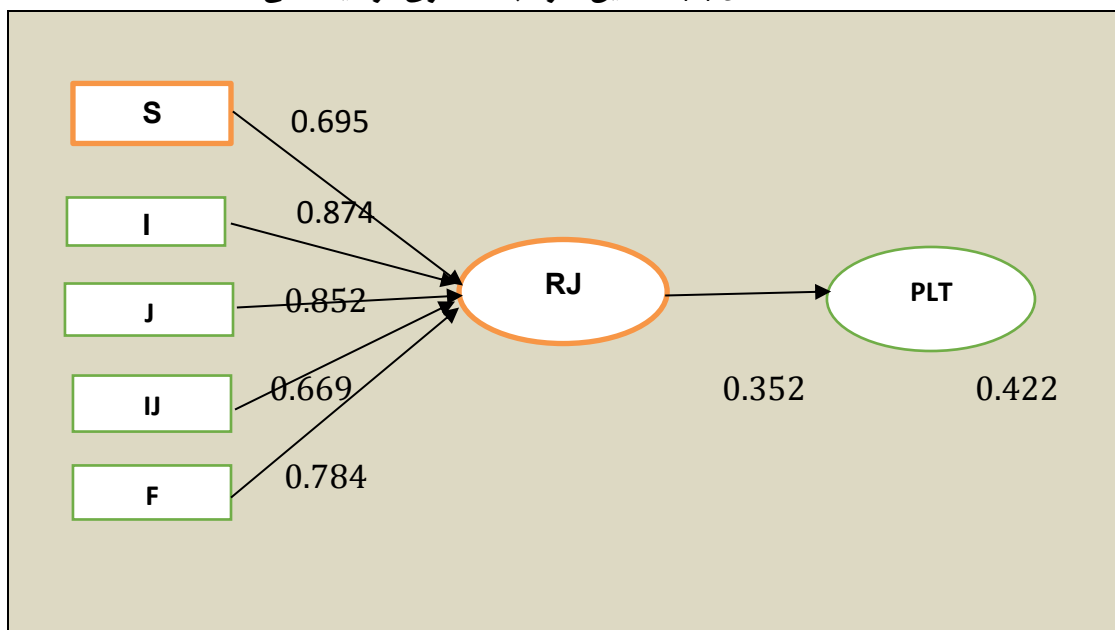
ارائه گردیده است. برای معنادار بودن روابط بین سازه ها باید ضرایب معناداری بین سازه ها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها را تأیید نمود.

جدول (۳): نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

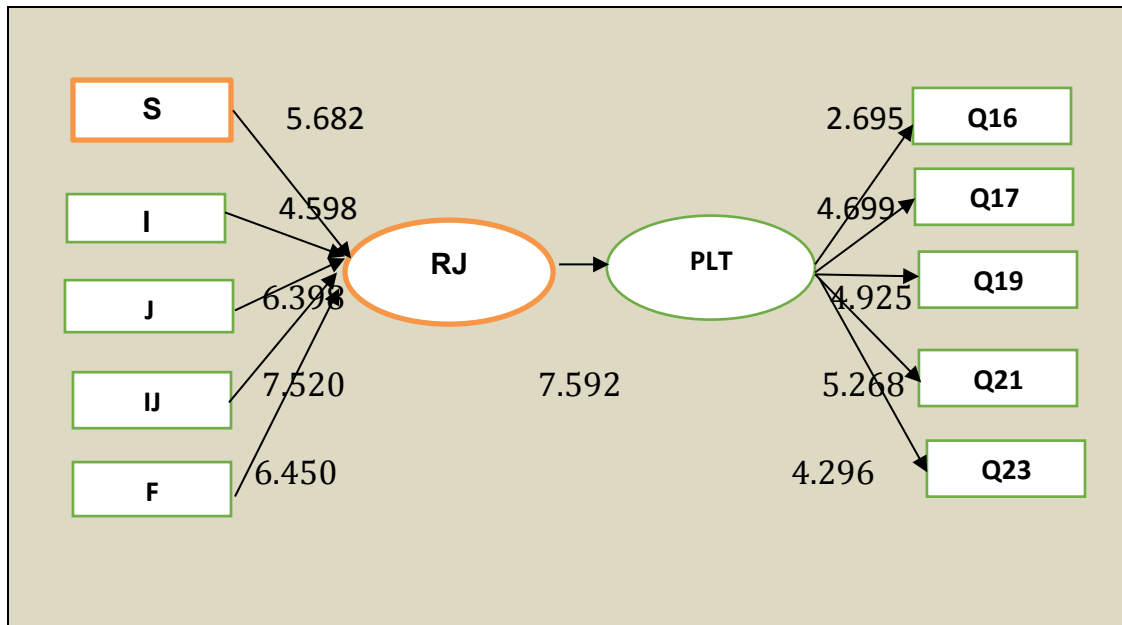
ردیف	متغیر	سطح معناداری	نتیجه
۱	تنوع مهارت‌های شغلی	۰/۳۳۱	نرمال
۲	هویت داشتن شغل	۰/۲۵۵	نرمال
۳	اهمیت داشتن شغل	۰/۲۹۸	نرمال
۴	استقلال در کار	۰/۱۹۸	نرمال
۵	میزان بازخورد کار	۰/۲۹۹	نرمال
۶	فلات شغلی	۰/۳۲۲	نرمال

در ادامه، روابط معادلات ساختاری در حالت بررسی فرضیه اصلی مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج آزمون فرضیه ها در جدول شماره ۴ به تفکیک آورده شده است:

شکل (۲): تخمین ضرائب معناداری فرضیه اصلی



شکل (۳): تخمین ضرائب مسير فرضيه اصلي



جدول (۴): نتایج آزمون فرضیات پژوهش

نتیجه	ضرایب معناداری	بارهای عاملی	فرضیات پژوهش	فرضیه ها
پذیرش	۷/۵۹۲	۰/۳۲۵	بین ابعاد غنی سازی شغلی و فلات شغلی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد.	فرضیه اصلی
پذیرش	۲/۶۲۵	۰/۵۱۹	بین استقلال در کار و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.	فرعی ۱
پذیرش	۳/۶۲۵	۰/۲۷۴	بین میزان تنوع مهارت‌های شغلی و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.	فرعی ۲
پذیرش	۵/۱۰۷	۰/۳۵۲	بین میزان اهمیت داشتن شغل و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.	فرعی ۳
پذیرش	۸/۲۶۹	۰/۳۵۴	بین هویت داشتن شغل و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.	فرعی ۴
پذیرش	۷/۵۲۱	۰/۴۵۶	بین میزان بازخورد کار و فلات شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.	فرعی ۵

برای برازش کلی مدل در تحلیل pls از یک معیار به نام GOF استفاده می شود. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص R2 و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است. وتزلس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند:

ضعیف: اگر بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد.

متوسط اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد.

قوی: اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد.

در این پژوهش مقدار GOF(0/56) به دست آمده، حصول مقدار ۰/۵۶ برای مدل نشان از برازش کلی بسیار مناسب مدل دارد.

<sup>۱</sup> . Wetzels & etl



## نتیجه گیری و ارایه دلالت های نظری و عملی پژوهش

مدیران در سازمانها همواره نیازمند روشهایی هستند تا عملکرد کارمندان را بهبود بخشند. یکی از مهمترین این ابزارها برای بهبود و ارتقا عملکرد نیروی انسانی، غنی سازی شغلی است.

غنی سازی شغلی رویکردی است که در آن شغل کارمند در جهت افزایش چالش و اجتناب از تکرار، بهبود یابد. هدف اصلی غنی سازی شغلی ایجاد رضایت در کارمندان، ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و کاهش نرخ خروج است. غنی سازی شغل شامل طراحی مجدد مشاغل فنی و ضروری است و همچنین نیازمند است به توسعه حس احترام از طرف آنانی که مدیریت و سرپرستی کارکنان را به عهده دارند.

در بررسی فرضیه اصلی پژوهش، مشخص شد که طراحی شغل بر فلات زدگی شغلی، تاثیر معناداری دارد. به عبارتی غنی سازی مشاغل و نحوه مدیریت مشاغل سازمانی در چارچوب ساختاری میتواند زمینه سازی برای فلات زدگی شغلی کارکنان را از بین ببرد.

مدیران بانکی به صورت عام و مدیران منابع انسانی بانک به صورت خاص باید به فلات زدگی شغلی به عنوان عاملی اثرگذار توجه کنند و سازمان باید در جهت کاهش این پدیده و تعدیل آن در میان کارکنان بکوشد.

در حوزه توسعه مسیر شغلی، اقداماتی چون گسترش فرصت رشد شغلی، حذف موانع حرکت افقی و به سمت بالا و کمک به کارکنان در جهت آمادگی برای چالش های جدید از جمله راه حل های مناسب در این جهت است.

فلات زدگی شغلی میتواند منجر به کاهش تعهد و رضایت شغلی کارکنان و حتی خروج از خدمت شود. بنابراین تجدید ساختار و مهندسی مجدد شغل یا طراحی مجدد فرایند کارها و همچنین غنی سازی و توسعه شغلی و گردش شغلی از راهکارهای اساسی برای خروج از این بحران می باشد. اگر چه انگیزه های مادی مهم و برانگیزاننده هستند ولی کارکنان علاقه مند به انجام کارهای با مفهوم و خواهان استقلال بیشتری هستند تا بدین طریق احساس ارزشمندی به آنها دست دهد. طراحی ساختار شغلی به نحوی که امکان اخذ تصمیم و استقلال عمل برای کارکنان فراهم آید، فراهم آوردن مکانیسم های گزارشگیری در جهت نتایج عملکردی توسط خود فرد، ابلاغ رویه ها به صورت کلان و دادن مجوز پذیرش مسئولیت نحوه انجام امور، مشارکت و دخالت دادن کارکنان در انجام تصمیمات اساسی سازمان نکاتی اساسی است که مدیران بانک باید نسبت به انجام آن همت گمارند. در تمامی ابزارهای اشاره شده، آموزش نقشی محوری دارد که علاوه بر بهینه کردن عملکرد کارکنان به انگیزش بیشتر کمک می کند. آموزش می تواند از طریق مطالعه کتاب دوره های آنلاین آموزشی، دوره های حضوری استفاده از مشاوران سازمانی باشد. در طول زمان این آموزش ها منجر به اجرای بهتر فرایندهای غنی سازی می شود.

به پژوهشگران آتی توصیه میشود اثرات متغیرهای میانجی مانند میزان بالغ یا نابالغ بودن کارکنان، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی و ... را در ارتباط بین غنی سازی شغلی با فلات زدگی را مورد بحث و بررسی قرار دهند.

## منابع

- ✓ شاه حسینی، محمدعلی، نظری، محسن، هاشمی، محمدصادق، (۱۳۹۳)، تحلیل استراتژی های بازاریابی بانک های خصوصی ایران در دوران رکود اقتصادی سالهای ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۹، شماره ۳۳، صص ۱۲۵-۱۴۵.
- ✓ عباس زاده، حسن، عالم تبریز، اکبر، ایران دوست، منصور، صلواتی، عادل، (۱۳۹۸)، برندسازی جهت خلق ارزش مصرف کننده در نظام بانکی کشور، مطالعات رفتار مصرف کننده، دوره ۶ شماره ۱، صص ۱۹۳-۲۱۱.
- ✓ Appelbaum, S. H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing: same old problems—Avant,garde solutions. *Journal of Managerial Psychology*.

- ✓ Angelo Kinicki, Robert Crittner, Ali Akbar Farhangi, Hossein Safarzadeh. 1399. Organizational Behavior Management (Concepts, Theories and Applications). The result of the scan
- ✓ Bardwick, J.M. (1986). The plateauingtrap. Toronto:Bantam Books.
- ✓ Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management.
- ✓ Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., & Le Flanchec, A. (2015). Career plateauing, job satisfaction and commitment of scholars in French universities. Public Organization Review, 15(3), 335-351
- ✓ Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study. The Journal of International Management Studies, 8(1), 1-
- ✓ Hossain, Tanjela. 2018: Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A Study on Employees of Bangladeshi Private Organizations, IOSR Journal of Applied Chemistry, Vol. 11, Issue, 10 Ver, PP 44-54.
- ✓ Mapesela, M, Hay, D, H (2006) the effect of change and transformation on academic staff and job satisfaction. A caase of a south African university. Higher Education, vol.52, N.4
- ✓ Bardwick, J.M. (1986). The plateauingtrap. Toronto:Bantam Books.
- ✓ Metis and Jackson HUMAN RESOURCE MAMAGMENT
- ✓ Miles S. Gordon J. Storlie C. Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. The Journal of International Management Studies. 2013; 8(1): 1- 9.
- ✓ Organizational Behavior Management (Concepts-Theories and Applications) -Criter-Kinki
- ✓ Rotondo, D. M., & Perrewé, P. L. (2000). Coping With a Career Plateau: An Empirical Examination of What Works and What Doesn't 1. Journal of Applied Social Psychology, 30(12), 2622-2646.
- ✓ Robert L. Matiz, John Jackson; Translators Nasser Mirsapasi, Mehdi Alizadeh, Mohammad Faizi, Ismail Qaderi
- ✓ Parker, Sharon K. and Fangfang Zhang, 2016: Designing Work that Works in the Contemporary World: Future Directions for Job Design Research, Springer International Publishing.
- ✓ Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly, 177-195.
- ✓ Xia, L., Li, X., Ma, Z., Xu, X., & Xia, Z. (2011). Cenozoic volcanism and tectonic evolution of the Tibetan plateau. Gondwana Research, 19(4), 850-866
- ✓ Zoroastrians, Shirin, Hosseini, Maryam, Karimi, Javad. (1396). The effect of job burnout on the tendency to leave the service considering the mediating role of burnout in physical education teachers in Kermanshah province. Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport, 4 (3), 61-69.