



Research Article



Vol. 15, No. 1, 2023, p. 126-161

A Model for Career Path Approach to Eliminate Career Plateauing Among the Employees of Maskan Bank**J. Ghodrati¹, M. Moradi^{2*}, A. Mazidi³**

1- Ph.D. Student of Public Administration, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

2- Associate Professor, Department of Management, Imam Reza International University, Mashhad, Iran

3- Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran

(* - Corresponding Author Email: moradi@imamreza.ac.ir)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79138.1361>

Received: 2022/10/15	How to cite this article: Ghodrati, J.; Moradi, M., & Mazidi, A. (2023). Providing a pattern for eliminating career plateauing with a Career path approach in the employees of Maskan Bank of Iran. <i>Transformation Management Journal</i> , 15(1), 126-161. (in Persian with English abstract) https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79138.1361
Revised: 2023/07/19	
Accepted: 2023/08/30	
Available Online: 2023/08/30	

1- INTRODUCTION

The new attitude toward career management considers it a tool for human resource development. The main goal of career management is to balance the organization's needs with those of employees. Job plateauing is a crucial career management factor affecting organizational outcomes. It is a point in an employee's professional life where the possibility of vertical promotion or increasing job responsibilities seems extremely weak or unlikely. In service organizations, due to the type of work and the need to have highly motivated employees with high work spirit, it is doubly important to pay attention to job

plateauing. Therefore, the current research was to explain this phenomenon among the employees of Maskan Bank.

2- THEORETICAL FRAMEWORK

The career path is an arrangement of the work-life according to employees' attitudes and motivations they have to perform their work roles. Career path allows employees to see their future direction in the organization as well as the abilities and skills needed to be prepared with enthusiasm for the new position. Accordingly, the career path is capable of reducing job plateauing. A career path requires motivation and a clear view of progress that can be created by career management. Indeed, through career path development, career management can reduce the possibility of job plateauing.

3- METHODOLOGY

Since this research seeks to develop a model to eliminate job plateauing with a career path approach, it is an applied study. According to the method, it is a descriptive survey. Following a career path approach in the qualitative phase, the indicators of job plateauing were identified based on reviewing the literature and conducting semi-structured interviews. Then, they were categorized using an exploratory factor analysis. After that, a Delphi questionnaire that was designed from identified indicators was provided to experts. The statistical population of the qualitative phase is comprised of Maskan Bank experts in employment and human resource management and university professors. In the quantitative phase, the staff of Maskan Bank is the statistical population. Based on Morgan's table, a sample size of 384 was selected by simple random sampling.

4- RESULTS & DISCUSSION

The results indicated three initial dimensions for the model of job plateauing. During the Delphi process, another dimension was added called social plateauing. According to experts, social plateauing means an employee prevents accepting more responsibilities due to their dependence on other people (e.g., parents) or a second job. Nowadays, to prevent an imbalance

between work and personal life, employees consider both their personal and family lives and may prefer to remain in their current jobs instead of holding more job responsibilities in higher positions.

5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

Due to changes in organizational environments, job plateauing is considered one of the most critical issues related to career management. According to the results of Delphi, job plateauing is comprised of four dimensions, including structural, content, work-life, and social plateauing. Adjusting the job flatness with other factors provides a necessary context for increasing vitality, social harmony, social interaction, job and life satisfaction, social responsibility, social participation, and growth. On the one hand, considering the organizational structure of Maskan Bank, the possibility for its employees to be promoted in the hierarchy of positions is not possible or done slowly. On the other hand, its field of specialized activity (housing and construction) makes most of employees' affairs monotonous and repetitive. Therefore, to reduce the rate of job plateauing, it is suggested that employees of Maskan Bank participate in decision-making and that managers include organizational solidarity in the organization's plans to decrease job conflict.

Keywords: Job Plateauing, Career Path, Content Plateau, Structural Plateau, Working Life.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در کارکنان بانک مسکن ایران

جلیل قدرتی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

محسن مرادی*

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد، ایران

علیرضا مزیدی

گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

<https://doi.org/10.22067/tmj.2023.79138.1361>

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

فلات‌زدگی شغلی احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف و پیشرفت فرد در کارراهه شغلی‌اش است. فلات‌زدگی دامی است که کارکنان سازمان را از پیشرفت بازمی‌دارد و بر زندگی کاری آن‌ها نیز تأثیر منفی می‌گذارد، لذا ضرورت توجه به مقوله فلات‌زدگی شغلی توسط کلیه سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر شده است. در سازمان‌های خدماتی به دلیل نوع کار و نیاز به داشتن کارکنانی بانگیزه بالا و روحیه مضاعف کاری، توجه به پدیده فلات‌زدگی شغلی اهمیتی دوچندان دارد. تحقیق حاضر با هدف تبیین این مفهوم در کارکنان بانک مسکن ایران صورت گرفته و از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. در پژوهش حاضر در بخش کیفی ابتدا شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی بر اساس بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش شناسایی و در قالب پرسشنامه به روش دلفی (مصاحبه نیمه ساختاریافته) در اختیار ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی آشنا به مسائل و موضوعات مدیریت منابع انسانی به‌عنوان نمونه قرار گرفت. درنهایت با انجام روش دلفی و ارزیابی نمرات، مدل نهایی پژوهش در بخش کیفی شناسایی شد، جهت گردآوری اطلاعات در بخش کمی پژوهش حاضر، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد، بر این اساس الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی کارکنان بانک مسکن دارای ابعاد فلات‌زدگی ساختاری (۶ مؤلفه)، فلات‌زدگی محتوایی (۷ مؤلفه)، فلات‌زدگی زندگی کاری (۷ مؤلفه) و فلات‌زدگی اجتماعی (۴ مؤلفه) است. در ادامه مهم‌ترین پیامدهای مخرب فلات‌زدگی شغلی و راه‌های برون‌رفت از آن بر اساس نظرات خبرگان بانک مسکن ارائه گردید.

کلیدواژه: فلات‌زدگی شغلی، کارراهه شغلی، فلات‌زدگی محتوایی، فلات‌زدگی ساختاری، زندگی کاری.

moradi@imamreza.ac.ir

* نویسنده مسئول

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۳

صفحات: ۱۶۱-۱۲۶

مقدمه

با توجه به افزایش پویایی در دنیای کار و در نتیجه مسئولیت افراد برای شکل دادن به مشاغل خود به طور مستقل، نیاز به تمرکز بر فرد به عنوان یک عامل فعال در توسعه یک حرفه موفق افزایش یافته است. در کنار تغییرات ساختاری بازار کار، تغییراتی در نگرش بسیاری از کارمندانی که به دنبال کنترل بیشتر پیشرفت شغلی خود هستند نیز به وجود آمده است. (Andreas, Cort & Madeleine, 2022). چنین کارکنانی به جای تکیه بر کارفرمای خود برای به دست آوردن چنین نتایجی، تلاش می کنند تا به مزایا و رضایت مندی مطابق با استانداردهای خود دست یابند. همچنین در سالیان اخیر صاحبان کسب و کارهای بزرگ در تلاش بوده اند که با اتخاذ راهبردهای اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی کارکنان دانشی با استعداد را جذب نمایند و ضمن توسعه و بهسازی آنان، روش های گوناگونی را برای به کارگیری و نگهداشت آنان در سازمان به کار گیرند (De Bloom, Kujanp, Tay & Vaziri, 2020). در این رابطه برخی محققان بر این باورند که به منظور بهره برداری اثربخش از کارکنان دانشی در سازمان، بایستی انگیزاننده های لازم در آنان را ایجاد نمود. به اعتقاد آنان، ضروری است که با استفاده از انگیزاننده های مختلف زمینه لازم برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه در بین کارکنان دانشی در سازمان فراهم شود. برای دستیابی به این هدف یکی از انگیزاننده ها، ایجاد کارراهه شغلی مناسب برای کارکنان دانشی است (Davarzani, Gelard, Modiri & Tohidi, 2021).

در نگرش نوین، مدیریت کارراهه شغلی، ابزاری برای اجرای برنامه های توسعه منابع انسانی است و هدف عمده آن ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و سازمان است تا با ارائه چشم اندازی روشن شرایطی را فراهم نماید (Alvani, 2009) که کارکنان و سازمان در مسیر توافق بین شکل گیری قرارداد روان شناختی مربوط به مسئولیت توسعه شغلی و امنیت شغلی به تعادل برسند. (Meali Tafti & Tajadini, 2009). چنین نگاهی به کارراهه شغلی، مستلزم وجود ویژگی هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش ساخته و پویایی به سازمان و کارکنان بدهد (Arab Kalhori & Seyed Naghavi, 2007)؛ اما نکته قابل تأمل آن است که کارراهه شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی است؛ چون با انسان ها سر و کار دارد و این انسان است که می تواند عامل تغییر و تحول باشد و به تغییرات محیطی پاسخ دهد تا از این طریق بتوان سازمان را موفق و پیشرو نمود؛ بنابراین زمانی که در یک سازمان از توسعه منابع انسانی صحبت می شود، توجه به کارراهه شغلی به عنوان یک رکن مهم تلقی می گردد، زیرا توسط آن حمایت های لازم از کارکنان و مشاغل آنها به عمل آمده و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی سازمان کمک می نماید (Motaghi, Pordelan & Sarmad, 2016). از این رو، کارراهه شغلی را فرایندی شامل یک مجموعه تحت

عنوان نظام کارراهه بیان و آن را تلاشی رسمی، سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده برای ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و نیازهای سازمان می‌دانند (Mohamadi Akbari, Shaemi & Soltani, 2008). در این راستا، فرد و سازمان به کمک یکدیگر الزامات انجام مؤثر و اثربخش مشاغل تعریف شده در مسیر شغلی را فراهم می‌کنند؛ به شکلی که در دوره زمانی مشخص؛ فرد، دانش، مهارت، توانایی و آگاهی لازم را برای احراز و انجام مشاغل کسب نموده و بر اساس آن به کار گمارده می‌شود (Hoseini Shavoun & Nasl Seraji, 2016)؛ بنابراین، تأمین الزامات انجام مؤثر و اثربخش وظایف به صورت دوطرفه بین فرد و سازمان است و اگر سازمان‌ها نتوانند به نیازهای مادی و معنوی کارکنان پاسخ دهند، این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکلات در سازمان شده و حتی موجودیت آن را مورد تهدید قرار دهد. پژوهشگران به بررسی مدیریت کارراهه شغلی کارکنان در سازمان‌های مختلف، تمرکز کرده‌اند، تا عواملی را که منجر به بهبود مدیریت کارراهه شغلی می‌شود شناسایی کنند. یکی از عواملی که در چرخه کارراهه شغلی، به عنوان عاملی اثرگذار بر پیامدهای سازمانی شناسایی شده، پدیده فلات‌زدگی شغلی است. به عقیده بسیاری از پژوهشگران فلات‌زدگی شغلی، به سرعت تبدیل به مسئله‌ای بحرانی برای سازمان‌ها و مدیران شده است و قطعاً یکی از مهم‌ترین موضوعات دهه‌های آینده خواهد بود، که مدیریت صحیح برای اجتناب از نارضایتی کارکنان را می‌طلبد (Salami, 2020). کارکنان همواره انتظار پیشرفت و رشد مداوم در مسیر شغلی خویش را دارند، کارکنانی که در مسیر شغلی مناسبی در سازمان در حال پیشرفت هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، عملکرد نقشی و فراتر از بیشتری دارند، راضی‌ترند و تمایل به ترک سازمان و غیبت در آنان کمتر دیده می‌شود. (Damghaniyan & Shahbaz, 2019) هرگاه فرد احساس کند در کارراهه شغلی خود با مشکل مواجه است و شغل دیگر، برایش یادگیری به همراه نداشته و رشد مهارتی در آن متوقف گردیده است و یا امکان ارتقا در سلسله‌مراتب سازمانی برایش میسر نمی‌شود، پدیده فلات‌زدگی شغلی رخ می‌دهد. (Agolla & Ongori, 2019).

فلات‌زدگی شغلی برای اولین بار در سال ۱۹۷۷ در ادبیات رفتار سازمانی ظاهر شد (FERENCE, Stoner & Warren, 1977) و عمدتاً به ناکامی شاغل در ارتقای عمودی در سلسله‌مراتب سازمانی اشاره داشت، اما به مرور زمان به مشکلات ارتقا و جابجایی افقی در کارراهه سازمانی نیز تسری پیدا کرد. (Viega, 1981). نلسون معتقد است که فلات زدگان، ناتوان نمی‌باشند وی اظهار می‌نماید عوامل پیچیده‌ای باعث ایستایی آن‌ها شده است، به عنوان نمونه ادغام‌های گسترده، بازسازی‌های ساختاری، کوچک‌سازی، کندی ارتقاء و در نهایت کاهش پست‌های سازمانی که به موجب آن مجال و فرصت برای حرکت سلسله‌مراتبی به شدت محدود گردیده، در اغلب موارد به مفهوم ایجاد روحیه سکون در مسیر شغلی است. (Basariya & Devi, 2019).

(2019) فلات زدگی، احساس ناامیدی و ناکارآمدی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی آن را تجربه می کنند به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران مسیر شغلی، فلات زدگی شغلی به سرعت به بحرانی برای سازمان ها و مدیران تبدیل شده است. (Baghban, Danaei & Hosseinian, 2018) فلات زدگی شغلی نقطه ای در زندگی حرفه ای و سازمانی فرد است که در آن امکان ارتقا و انتصاب عمودی و امکان افزایش مسئولیت های شغلی بسیار ضعیف یا بعید به نظر می رسد. (Drucker-Godard et al., 2015)

بورک و میکلسون (۲۰۰۶)، سه نوع فلات زدگی شغلی ساختاری (سلسله مراتبی)، محتوایی و شخصی را مطرح کردند. فلات زدگی ساختاری (سلسله مراتبی) به شانس اندک شاغل در حرکت عمودی به سطح پست های بالای سازمانی اشاره دارد و فلات زدگی محتوایی به دل زدگی شاغل از محتوای شغل خود مربوط می شود، فلات زدگی شخصی زمانی اتفاق می افتد 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 نمی دهد. (Saleh Ardestani & Seyed Naghavi, 2016).

بر اساس نظر باردویک (۱۹۸۶)، بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می شوند، از این به بعد کار معمول و یکنواخت شده و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت فرد ممکن است احساس درماندگی کند و کار خود را کم ارزش و ناخوشایندتر از قبل بداند (Mayasari, 2009). کارکنانی که دچار فلات زدگی شغلی می گردند فکر می کنند که کارفرمایان شغل آن ها را رها کرده اند (Penkar et al., 2012). در واقع فلات زدگی شغلی، زمانی رخ می دهد که فرد در پستی قرار بگیرد که احتمال ترفیع یا افزایش مسئولیت هایش ناممکن باشد و کارکنان در سازمان به مرحله ای می رسند که احتمال دریافت مسئولیت های بیشتر را ندارند. (Baghban et al., 2018) چون کارکنان ارتقا را شاخص اصلی در موفقیت کاری می دانند، اغلب فلات زدگی شغلی به صورت یک شوک بزرگ می آید و تأثیر منفی بر رضایت، انگیزش و کارکرد می گذارد. محققان مطرح کردند که فلات زدگی با توجه به شرایط قبلی مانند توانایی ها و مهارت های نامناسب، تحرک شغلی پایین، تنش و شکست و پیشرفت کم سازمان به وجود می آید. به این ترتیب ممکن است مدیریت عالی سازمان بتواند وقوع فلات زدگی را در کارکنان با اقدامات لازم پایین بیاورد. اقداماتی مانند انتخاب رویه هایی که این اطمینان را به وجود آورد که توانایی و مهارت کارکنان مناسب است و اطلاعات مربوط به مشاغل درست می باشند. افزایش فلات زدگی در کارکنان به عواملی مانند مسطح شدن نهادها، دریافت مسئولیت کمتر، ادغام و تصاحب به دلیل اخراج مدیران و پست های کمتر اما رقابتی تر وابسته است (Appelbaum & Finestone, 1994).

بررسی ادبیات مرتبط با فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که در صورت بروز فلات‌زدگی شغلی در سازمان، پیامدهای منفی در تجارب شغلی کارکنان مانند نگرش‌های شغلی منفی و نتایج منفی در عملکرد سازمانی را به همراه خواهد داشت. (Wang et al., 2014) در حقیقت، فلات‌زدگی شغلی، به‌عنوان مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مثل رضایت کم، استرس بالا، عملکرد ضعیف، تعهد سازمانی پایین و افزایش تصمیم‌گیری برای انتقال استفاده می‌شود. فلات‌زدگی شغلی به‌صورت پتانسیلی باعث ایجاد ناراحتی در میان کارکنان می‌شود؛ زیرا عدم پیشرفت مداوم شغلی به طرف بالا به‌عنوان مقیاسی برای اندازه‌گیری عملکرد کارمندان در نظر گرفته می‌شود. (Agolla & Ongori, 2019)

در طی یکی دو دهه گذشته، جهان کاری شاهد افزایش بازمهندسی سازمانی بوده است. عواملی همچون، تغییر در محیط کسب‌وکار، کوچک‌سازی سازمان‌ها و روی آوردن به ساختارهای افقی، همگی موجب آن شده است تا فلات‌زدگی شغلی به‌عنوان بحرانی مدیریتی تبدیل شود (Davarzani, Gelard, Modiri & Tohidi, 2021). جهانی شدن و فناوری‌های جدید، تغییراتی را در چشم‌انداز اشتغال به وجود آورده و تأثیرات مهمی بر مدیریت حرفه‌ای ایجاد کرده است. (Jayaweera & Wickramasinghe, 2010) برای مثال، رواج کوچک‌سازی و بازسازی سازمانی در محیط امروزی، منجر به کاهش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی و در نتیجه، فرصت کمتر برای ارتقا و پیشرفت شغلی شده است. از سویی، ساختارهای سازمانی افقی‌تر شده و این یکنواختی بیشتر نیز به این معنی است که افراد به علت تحرک عمودی کمتر، احتمالاً در موقعیت فعلی خود برای مدت‌زمان طولانی‌تری باقی می‌مانند؛ بنابراین، رقابتی افزایش یافته میان کارکنان برای دستیابی به مشاغل سطوح بالاتر در سازمان وجود دارد (Burke & Mikkelsen, 2006). فلات‌زدگی شغلی برای بسیاری از محققان مدیریت کارراهه شغلی، از این جهت نگران‌کننده است که احتمال دارد فلات‌زدگی شغلی در میان استعدادهای سازمان رخ دهد که به دلیل داشتن دانش، تجربه و تخصص در شغلشان، عامل مزیت رقابتی سازمان هستند (Baranik, Hurst, Lisa & Steven, 2017). در مجموع، این روند نشان می‌دهد که تعداد رو به افزایشی از افراد، یک سکون یا فلات را در برخی جنبه‌ها از زندگی شغلی خود تجربه خواهند کرد (McCleese, 2006).

بانک‌های دولتی ایران به دلیل حمایت‌های همه‌جانبه بانک مرکزی و وزارت اقتصاد از هرگونه خطر محیطی در امان هستند و برای انجام فعالیت‌های بانکداری خود شدیدترین استانداردها و مقررات کاری را اعمال می‌کنند. بانک‌های دولتی کمترین ارتباط و تعامل را با محیط پیرامون خود دارند و به دلیل بسته فرض کردن محیط، مدیران فقط به اجرای دستورالعمل‌های ابلاغی مقامات بالا و روزمرگی بسنده می‌کنند و هیچ‌گونه شایستگی را در خود تقویت نمی‌کنند. بانک مسکن یک بانک دولتی است که در سال ۱۳۱۷ به‌عنوان بانکی

تخصصی در امر مسکن و ساختمان تأسیس شده است. در سال ۱۴۰۰ بانک مسکن ایران دارای ۱۱۸۰ شعبه و تعداد ۱۱۹۴۲ نفر پرسنل شاغل در ستاد و ادارات مرکزی و شعب کشور است، این بانک به علت قدمت دیرینه فعالیت در حوزه تخصصی مسکن و ساختمان از تجربیات و امتیازات و ظرفیت‌های بسیار زیادی برخوردار است. بخش مسکن تأثیر بسزایی در رشد و شکوفایی اقتصادی کشور دارد و مأموریت بانک مسکن، که بانک توسعه‌ای - تخصصی در حوزه مسکن و توسعه شهری است این است که با پشتیبانی از اجرای اهداف کلان دولت در توسعه کمی و کیفی بخش مسکن و رونق آن، نقش مؤثری در توانمندسازی مالی فاقدین مسکن و تأمین و اجرای برنامه‌های مالی - بانکی و طرح‌های توسعه‌ای دولت در حوزه مسکن و توسعه شهری و بازآفرینی شهری ایفا نماید؛ و چشم‌انداز بانک مسکن رهبری در ارائه اثر بخش خدمات تأمین مالی به فعالیت‌های مسکن و توسعه شهری و تبدیل شدن به یکی از توانمندترین بانک‌های توسعه - تخصصی منطقه غرب آسیا است و دستیابی به این چشم‌انداز و انجام این مأموریت بانک میسر نیست مگر با استفاده صحیح از ظرفیت‌های سرمایه انسانی بانک که در حوزه سرمایه انسانی عدالت محوری و ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان و ایجاد سازمان یادگیرنده و توسعه سرمایه‌های انسانی از اهداف کلان و استراتژیک بانک مسکن بر اساس اسناد بالادستی است.

با عنایت به اینکه کارکنان بانک در ارتباط مستقیم با منابع مالی می‌باشند بانک مسکن به منظور جلوگیری از فساد مالی پرسنل خویش و هم‌چنین ایجاد انگیزه و نشاط، برای هر پست سازمانی مدت‌زمان معینی را جهت ماندگاری افراد در آن پست مشخص کرده است و پس از سپری شدن مدت تصدی پست مذکور، پرسنل به پست سازمانی دیگری منتقل گردند، لکن با توجه به محدودیت‌های موجود در تعداد پست‌های سازمانی در عمل و اجرا، کارکنان یا بیشتر از مدت‌زمان مشخص شده در پست سازمانی باقی می‌مانند یا فقط صرفاً محل خدمت آن‌ها بدون تغییر پست سازمانی در سطح شعب استان تغییر می‌یابد و عملاً هیچ ارتقایی در پست سازمانی و یا افزایش در مسئولیت‌های کارمند ایجاد نمی‌گردد که به‌نوعی کارکنان اشاره شده دچار فلات‌زدگی شغلی می‌گردند. از طرف دیگر بانک مسکن نیز مانند سایر بانک‌های دولتی از اول بهمن‌ماه سال ۱۳۹۵ مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری گردیده است و در واقع ساختار سلسله‌مراتبی که در ساختار قبلی خویش داشته است از بین رفته و مشاغل رتبه‌بندی شده و سمت کارشناسی علاوه بر پست سازمانی پرسنل برای برخی از مشاغل ستادی ایجاد گردیده است. سه سطح استخدامی اولیه در شعب بانک که متصدی امور بانکی سه، دو و یک بوده جای خویش را به بانکدار داده است و ضریب سابقه خدمت نسبت به پست سازمانی در محاسبه حقوق بیشتر گشته است به گونه‌ای که حتی افراد مضمحل با سابقه بالاتر

علی‌رغم اشتغال در پست‌های رده پایین در مقایسه با همکار سابقه پایین‌تر که دارای پست سازمانی بالاتر بوده و کلی مسئولیت به دوش خویش دارد حقوق بیشتری دریافت می‌نماید؛ درحالی‌که مسئولیت بسیار کمتری نیز دارد و این باعث شده که افراد به دنبال پست‌های سازمانی نباشند و به فکر زندگی شخصی و خانوادگی خویش بجای پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر و پست‌های سازمانی بالاتر باشند. از طرف دیگر در مدیریت‌های شعب درجه یک بانک مسکن با توجه به تعداد زیاد پرسنل و تعداد کم پست سازمانی گاه احراز پست برای تعداد زیادی از پرسنل به دهه دوم خدمتی آن‌ها کشیده می‌شود که در واقع، به گونه‌ای تعداد زیادی از همکاران دچار فلات‌زدگی شغلی می‌شوند. هم‌چنین در مدیریت‌های شعب درجه ۲ که نیز همکاران موفق‌تر در دهه اول خدمتی خویش پست سازمانی را احراز می‌نمایند، علی‌رغم کسب توانایی‌ها و مهارت‌های لازم، به دلیل عدم وجود پست‌های سازمانی بالاتر در سطح استانی و هم‌چنین عدم تمایل پرسنل مذکور به انتقال به سایر استان‌ها به دلیل به هم خوردن توازن زندگی شخصی، گاه برای مدت طولانی در پست سازمانی خویش متوقف می‌شوند که این پرسنل نیز به گونه‌ای دچار فلات‌زدگی شغلی می‌گردند.

بنابراین با توجه به ساختار سازمانی بانک مسکن فرد نمی‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقا یابد و یا ارتقا او به کندی صورت می‌گیرد و از طرف دیگر تخصصی بودن حوزه فعالیت بانک مسکن در زمینه مسکن و ساختمان باعث شده است امور و فعالیت‌های کارکنان به صورت یکنواخت و تکراری باشند. لذا زمانی که کارکنان مسیر مشخصی فراروی خود می‌بینند و شاهد پیشرفت همکاران نمی‌باشند فلات زده می‌شوند. بررسی گزارش عملکرد بانک مسکن نشان می‌دهد در قسمت هزینه‌های کارکنان، بخش بسیار کوچکی به بحث آموزش، یادگیری و تقویت منابع انسانی تخصیص یافته است. علاوه بر این، به دلیل عدم وجود مسیرهای شغلی سلسله‌مراتبی مناسب و کافی برای همه کارکنان، افراد انگیزه در پیش‌گیری شایستگی محوری را ندارند و به پدیده فلات‌زدگی شغلی دچار می‌شوند. نقطه قوت این پژوهش حساس کردن مدیران ارشد بانکی به پدیده شایستگی محوری و ایجاد مسیرهای شغلی سلسله‌مراتبی متنوع است. با توجه به اینکه تا کنون پژوهش جامعی در ارتباط با رفع پدیده فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن کشور صورت نگرفته است. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن به چه صورت است؟

پیشینه پژوهش

فلات‌زدگی شغلی

هنگامی که کارکنان تغییری در شغل خود احساس نکنند، ممکن است در مسیر شغلی دچار فلات‌زدگی شغلی شوند. فلات‌زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است که احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است. فلات‌زدگی شغلی احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی خود آن را تجربه می‌کنند. در واقع فلات‌زدگی شغلی زمانی رخ می‌دهد که فرد احساس کند که در مسیر شغلی خود با مشکل مواجه بوده و نمی‌تواند در سلسله‌مراتب سازمانی ارتقاء یابد یا ارتقاء او به کندی انجام می‌شود (Esmaili Shad & Naderi, 2019). فلات‌زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقاء، اندک باشد.

(Ismail, Sani Hassan & Uli, 2006). به اعتقاد فاستر، شاستری و ویتان (۲۰۰۴) فلات‌زدگی، احساس ناامیدی و ناکامی روانی است که کارکنان پس از توقف موقت یا دائم در مسیر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای خود آن را تجربه می‌کنند. در تعریفی دیگر، فلات‌زدگی شغلی نقطه‌ای است که در آن کارکنان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و فرصت کمتری برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (Basariya & Devi, 2019).

برای فلات‌زدگی شغلی تعاریف متعددی ذکر شده است که در زیر به چند مورد از آنها اشاره شده است. واژه فلات مفهومی به عاریه گرفته شده از جغرافیا است که اخیراً و در پیوند با مدیریت مسیر شغلی کارکنان مفهومی با عنوان فلات‌زدگی شغلی را به وجود آورده است. از تجمیع دو مفهوم فوق پدیده فلات‌زدگی شغلی به وجود می‌آید که در آن فرد در همین سطحی که هست به کار خود ادامه می‌دهد و امکان پیشرفت و ارتقاء برای وی وجود ندارد (Beheshtifar & Modaber, 2013).

فلات‌زدگی شغلی زمانی است که در آن کارکنان سازمان کار خود را غیر چالشی می‌یابند و زمان کمی برای توسعه تخصص و توانمندی‌های خود فراهم می‌بینند (Lee, 2003). کارکنان تمایل دارند تا کارشان امنیت لازم را داشته و رضایت‌بخش باشد. آنها می‌خواهند در کارشان به موقعیت بالاتری دست یابند. به عبارتی کارکنان به این امید کار می‌کنند تا به بالاترین سطح در سازمان دست یابند. این در حالی است که قبل از دستیابی به اهداف، کارکنان به حالتی می‌رسند که از آن به عنوان فلات‌زدگی نام برده می‌شود. سند هولتز* اعتقاد دارد که فلات‌زدگی ملاکی برای پیشرفت می‌باشد. هولتز مطرح می‌کند که عدم پذیرش آن

اغلب به خاطر مفاهیم منفی آن خواهد بود (Esmaeili shad & Naderi, 2019). فلات‌زدگی شغلی احساس ناکامی و ضعف روان‌شناختی کارمند درباره توقف و پیشرفت فرد در کار راهه شغلی‌اش است (Choudhary et al., 2013).

فلات‌زدگی شغلی به این معناست که تصدی شغل به مدت ۵ سال و عدم ارتقا پس از آن موجب این پدیده می‌شود، درحالی‌که بنا به نظر خیلی از محققان تصدی شغل به مدت ۳ تا ۵ سال فلات‌زدگی شغلی را سبب می‌شود (Miles et al., 2018). فلات‌زدگی شغلی نقطه‌ای در مسیر شغلی فرد است و احتمال حرکت در سلسله‌مراتب سازمان در آینده برای وی بسیار کم است. اکثر کارکنان، فلات‌زدگی شغلی را تجربه می‌کنند، به خصوص کسانی که به دنبال رشد در مسیر شغلی هستند (Kollah Chiyan & Rahmati Niya, 2017). فلات‌زدگی ساختاری: به اعتقاد باردویک (۱۹۸۶) فلات ساختاری زمانی است که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان دارند می‌رسند. فلات ساختاری، ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله‌مراتب ساختار سازمانی است زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان می‌رود پست‌های محدودتری وجود دارد و یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای رفتن به رده بعدی را ندارد؛ در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد (Jiang, Hu & Wang, 2018).

فلات‌زدگی محتوایی: زمانی که فرد به شغل کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیشتر ندارد، رخ می‌دهد و افراد حرفه‌ای بیشتر در معرض این پدیده قرار دارند. این نوع سکون به احساس خستگی کارکنان از مشاغل فعلی خود رخ می‌دهد که عموماً بطور روحیه تکراری و دلزدگی از شغل دیده می‌شود. نوع دیگر فلات‌زدگی، فلات محتوایی است که وقتی فرد به شغل، کاملاً تسلط پیدا می‌کند و دیگر امکان یادگیری بیشتری ندارد، رخ می‌دهد. نوع سوم، فلات‌زدگی در زندگی است که پژوهش‌های اندکی در مورد آن انجام گرفته است (Asah, Felix, Innocent & Richard, 2018).

فلات‌زدگی زیستی: در مورد فلات‌زدگی زیستی پژوهش‌های اندکی صورت گرفته است. باردویک معتقد است فلات‌زدگی در زندگی شامل این احساس است که در هیچ یک از زمینه‌های زندگی رضایتی حاصل نخواهد شد. فلات‌زدگی در زندگی شامل احساس اجبار برای انجام کارهایی است که فرد در گذشته برای انجام آن تعهدی داده است و اکنون دیگر احساس تعلق به آن‌ها ندارد (Andreas et al., 2022)؛ به عبارت دیگر، فلات‌زدگی یک احساس فردی را توصیف می‌کند، به گونه‌ای که افراد در نقش خارج از کار خود گیر افتاده باشند. این عوامل به زندگی فرد برمی‌گردد. زمانی که فرد دچار روزمرگی شود و هیچگونه علاقه و لذتی در زندگی شخصی برای فرد وجود نداشته باشد. این نوع از فلات‌زدگی تهدیدکننده می‌باشد. این متغیر شامل شاخص‌هایی مانند: توانایی دستیابی به پست‌های بالاتر، وضعیت زندگی شخصی، رضایت از

مسئولیت‌های تکراری، عدم روحیه کاری، موقعیت‌های قابل دستیابی و امکان ادامه تحصیل می‌شود (Ahmadi & Nadi, 2019).

محققان یک ساختار جدیدی را به نام فلات‌زدگی شغلی در طی سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ در ادبیات رفتار نهادی شناسایی و تعریف نمودند. تعریفی که ویجا (۱۹۸۱) از فلات‌زدگی شغلی داشت حرکت رو به بالا و افقی را دربرمی‌گیرد و فلات‌زدگی را جایی می‌داند که دیگر این حرکت به دلیل ماندن زمان زیادی در پست فعلی با تردید انجام می‌گیرد (Allen et al., 1998). به این ترتیب فلات‌زدگی شغلی، نقطه‌ای در مسیر شغلی است که در آن امکان حرکت عمودی رو به بالا جهت ارتقاء کم باشد (Ismail et al., 2006).

برای بیشتر کارکنان فلات‌زدگی شغلی همانند ضعفی است که اثر منفی بر رضایت شغلی، انگیزش و کارکرد دارد. همچنین فلات‌زدگی شغلی در حرفه به‌عنوان جایگاهی تعریف می‌شود که احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی خیلی کم یا غیرممکن است. فلدمن و ویتز (۲۰۱۳)، فلات‌زدگی شغلی را این طور نشان می‌دهند که به دلیل افزایش مسئولیت‌های بیشتر به وجود می‌آید. آوانز و گیلبرت مطرح کرد فلات‌زدگی شغلی، ایجاد زمان طولانی برای ارتقا می‌باشد. هاروی و اسپالتز فلات‌زدگی را به‌عنوان مرحله‌ای از کار که برای کارمند رسیدن به ارتقا غیر ممکن شده است، به جزء تغییراتی که در سازمان ایجاد می‌شود، تعریف کرده است (Heidari et al., 2019).

از دو دهه قبل مفهوم فلات‌زدگی نشأت گرفته است. اولین محققان در زمینه فلات‌زدگی شغلی فرنس و همکارانش (۱۹۷۷) بودند و تعریفی که از فلات‌زدگی شغلی مطرح کردند این بود که جایی وجود دارد که برای کارکنان احتمال ارتقای سلسله‌مراتبی خیلی کم است. از نظر چوی و ساوری (۱۹۹۸) این تعریف از فلات‌زدگی شغلی دید نسبتاً محدودی از بویایی شغلی می‌دهد. همچنین آن‌ها حرکت رو به بالا را تنها منبع موفقیت شغلی در نظر می‌گیرند. بر خلاف محدودیت‌های این تعریف، فلات‌زدگی شغلی یک موضوع مهم می‌باشد. به این دلیل که بیشتر کارکنان ارتقا و حرکت رو به بالا را به‌عنوان شاخص‌های اصلی موفقیت در کار می‌دانند. کارکنانی که فلات‌زدگی شغلی را تجربه می‌کنند این طور فکر می‌کنند که کارفرمایان آن‌ها کارشان را از آن‌ها می‌گیرند. آن‌ها وقتی برای زمان زیادی در یک حرفه کار می‌کنند روحیه‌شان را از دست می‌دهند (Andreas et al., 2022). با این حال دلایلی وجود دارد که نگرش کارکنان نسبت به فلات‌زدگی شغلی در حال تغییر است. در گذشته کارفرمایان سعی بر این داشتند که استخدام بلندمدت انجام دهند. به این ترتیب بعضی از کارکنان انتظار داشتند که در سلسله‌مراتب نهادی به رتبه بالاتری دست یابند. در هر صورت امروزه تضمین استخدام کارکنان از طرف کارفرما کمتر شده است (Chang & Lee, 2018). به هر حال برخی از کارکنان پاسخ مناسبی برای فلات‌زدگی خود دارند، به این صورت که آن‌ها در جستجوی

فرصت جدید در جای دیگر هستند. البته بعضی از آن‌ها هنوز ترجیح می‌دهند تا با سازمان فعلی خود همکاری نمایند و ارتقا در سازمان از لحاظ روانی به‌عنوان پاداش، هدف و نمادی از مقبولیت مهم می‌باشد. هنگامی که پیشرفت در سازمان قابل دسترسی نباشد، انگیزه کاری کاهش، کارکرد شغلی غیر مؤثر و رضایت کاری نیز کاهش می‌یابد. بر طبق نظریه انتظار - ارزش فلات‌زدگی شغلی، ارتقا در سازمان را به‌عنوان خروجی مهم کاری کاهش می‌یابد (Jiang, 2021). طبق نظریه تعیین هدف ممکن است فلات‌زدگی شغلی، ارتقا در سازمان را به‌عنوان یک هدف قابل دسترسی پایین آورد. همچنین فلات‌زدگی شغلی اثرات منفی اجتماعی دارد که اثرات روانی را تشدید می‌نماید. نظریه برابری چنین مطرح می‌کند که ممکن است انگیزش به دلیل تصور کارکنان فلات زده از نابرابری کاهش یابد، یعنی وقتی که ورودی‌های کاری آن‌ها با ارتقای دیگران متناسب باشد، این اتفاق می‌افتد. به این ترتیب ممکن است رضایت شغلی به دلیل انتظارات نامناسب و یا درک نادرست از روش‌ها و پیامدهای ارتقا کاهش یابد (Farooq & Tufail, 2017). نظریه‌های زیادی برای توضیح بیشتر سکون یا هیجان کارکنان در محیط‌های شغلی و زندگی مطرح شده است. تعدادی از نظریات مربوط به فلات‌زدگی شغلی در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱): تعدادی از نظریات مربوط به فلات‌زدگی شغلی

نظریه	شرح
نظریه جیم لنگه	اساس این نظریه این بود که هر عملی که به روش معینی به کار می‌رود احساس مربوط به آن را پدید می‌آورد. وقتی کارکنان به فعالیت‌های خوشایند پردازند، بر احساس افسردگی خود چیره می‌شوند و وقتی از محیط فعالیت لذت می‌برند بر سکون و بی‌انگیزشی غلبه می‌کنند.
نظریه منبرگر	اولین بار در سال ۱۹۷۴ عبارت فلات‌زدگی شغلی را به‌صورتی که امروزه استفاده می‌شود در مطالعات خود مطرح نمود.
نظریه رم	در پژوهش‌های مختلفی که با کارکنان افسرده و غیر افسرده و کارکنان فعال و غیر فعال انجام داد چنین نتیجه گرفت که ارتباط معناداری بین خلق و خو و فعالیت‌های خوشایند شغلی وجود دارد.
نظریه کنون و بارد	در سال ۱۹۷۷ هر محرکی را که در محیط بر احساس روانی و بر ذهن فرد اثر می‌گذارد و گاه اثر و تبعات طولانی بر فرد جای می‌گذارد را از عوامل سکون یا فلات‌زدگی شغلی نامگذاری نمودند.
نظریه شاختر	در نظریه‌های جیمز لنگه و کنون-بارد، نقش فعالیت‌های روانی مانند، اندیشیدن، ارزیابی کردن و توضیح و تفسیر را در بیان سکون یا هیجان در نظر گرفت.
نظریه آرنولد	تجربه هر احساس را عامل دگرگونی‌هایی فیزیولوژیک و روانی می‌داند که به بیان رفتار می‌انجامد و در حقیقت رفتار آدمی تابعی از تجارب روانی است.

نظریه پلوچیک	نظریه فطری هیجان، سکون و بی‌رغبتی را مطرح کرده است. بر اساس این نظریه هشت هیجان اصلی وجود دارد که در بقای موجود آدمی در هشت کارکرد از اهمیت برخوردارند. این هشت هیجان عبارتند از: عشق، خوش‌بینی، پرخاشگری، تحقیر و توهین، پشیمانی، ناامیدی، هیبت و سلطه‌پذیری.
-----------------	--

با توجه به جدول فوق، نکته‌ای که در تئوری‌های تمامی صاحب‌نظران مشاهده می‌گردد احساسات روحی و روانی کارکنان می‌باشد که رابطه‌ای مستقیم با فلات‌زدگی شغلی دارد.

کارراهه شغلی

واژه کارراهه شغلی معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می‌تواند به معنای پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد. کارراهه شغلی را به‌عنوان الگویی از تجارب مربوط به کار که بین مسیر زندگی یک شخص و مسیر شغلی پل می‌زند نیز می‌شناسند و مسیر کاری است که با نگرش‌ها و انگیزه‌های شخصی تلفیق می‌شود. در واقع کارراهه شغلی شامل مجموعه مشاغلی است که یک شخص در طی مسیر زندگی شغلی‌اش در سازمان طی می‌کند (Davarzani et al., 2021).

کارراهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آن‌ها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند. همچنین مهم است بدانیم که کارراهه شغلی شامل مجموعه‌ای از مشاغل است که یک شخص در طی مسیر زندگی‌اش در پیش می‌گیرد که شامل آموزش افراد در نقش‌های کاری، اهداف و امیدها، آرزوها، احساسات و ابهام مطابق با این نقش می‌باشد. به هر حال یک کارراهه شغلی، در کلام وسیع‌تر می‌تواند شامل کارهای غیر پرداختی مثل فعالیت‌های داوطلبانه و عمرانی کشور در یک جامعه هم باشد. مسیر پیشرفت شغلی، تلاش برنامه‌ریزی شده و سازماندهی شده شامل فعالیت‌های ساختارمند و فرآیندهایی است که نتیجه آن نقشه مسیر پیشرفت شغلی فرد خواهد بود. در واقع توالی شغل‌ها در طول زندگی کاری فرد در سازمان توسط برنامه مسیر پیشرفت شغلی مشخص می‌شود (Keplin & John Sol, 2014). کارراهه شغلی فرآیندی که به‌وسیله آن افراد می‌توانند تصمیماتی در زندگی کاری خود اتخاذ کنند. (Greenhaus et al., 2000) پست‌هایی که یک نفر ظرف چند سال از نظر شغلی دارد. پیشرفت یک تخصص با ثبات در طی زمان در یک سازمان مسیر شغلی نامیده می‌شود و یک مسیر شغلی دوره‌هایی از یک جایگاه است که توسط فرد در یک دوره زندگی اشغال می‌شود (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

اگرچه سازمان مسئول برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی است، ولی در تنظیم آن کارکنان نیز مشارکت دارند. وجود مسیر پیشرفت شغلی این امکان را برای کارکنان فراهم می‌کند که آینده و مسیر حرکت خود را در

سازمان ببینند. همچنین از توانمندی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای شغل آینده خود در سازمان آگاه شده و با اشتیاق خود را برای آن آماده کنند. (Greg, Brown, Kenneth & Stewart, 2011).

کارراهه شغلی به‌عنوان استعاره نردبان رو به بالا اصطلاحی است که از کاربرهای حمل سنگ در معادن و نیز نعل اسب گرفته شده است. کارراهه با دقت بسیار به‌گونه‌ای برگردان فارسی شده که هجای اول آن در زبان فارسی و لاتین یکی است. بسیاری از مردم واژه «کارراهه» را تنها به معنای «پیشرفت» در سازمان می‌دانند، اما با نگرشی وسیع‌تر می‌توان برای آن معادل‌های دیگری همچون، «مسیر شغلی»، «مسیر ترقی»، «مسیر خدمتی»، «دوران خدمتی»، «توسعه مسیر شغل»، «پیشرفت شغلی»، «مسیر ترقی شغل»، «مسیر حرفه‌ای»، «عمر شغلی» و «مدیریت مسیر شغلی» به کار گرفت. واژه کارراهه یا مسیر شغلی معانی زیادی دارد و در کاربرد عمومی می‌تواند به معنای پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان باشد. مسیر شغلی را به‌عنوان «الگویی از تجارب مربوط به کار که بین مسیر زندگی یک شخص و مسیر شغلی پل می‌زند» نیز می‌شناسند (Farhi, Nasrollahi & Soltani, 2018).

پارسائیان و اعرابی (۲۰۱۰) مسیر شغلی را یک‌سری پست‌های متوالی در یک شغل یا سازمان می‌دانند که بر مبنای علائق، توانایی و ارزش‌های فرد و تغییرات محیط کاری شکل می‌گیرد؛ اما آنچه مسلم است، امروزه حرکت به بالای نردبان به معنای موفقیت تمام افراد است و دارای دو جنبه عملی و نظری است. جنبه عملی آن، توصیف عینی توالی، تسلسل و ترادف مشاغل در دوره زندگی کاری است (ارتقا، حقوق و مزایا، پست شغلی) و جنبه نظری زندگی حرفه‌ای توصیف ذهنی یا برداشت ذهنی فرد از مشاغل و پیشرفت (تعادل کار و زندگی، چالشی بودن شغل و ...) است. (Azimi & Naseri, 2017). در این میان ذهنیت فرد که منشعب از ادراکات اوست، شکل‌دهنده موفقیت بیرونی فرد است. موفقیت بیرونی در شغل، بیانگر ادراک فرد از موفقیت ذهنی است و بستگی به حمایت‌های سازمان دارد. با این حال آنچه از مطالعات پیشین به دست می‌آید، این است که تا کنون روزه‌های جدیدی از فهم و تدوین متفاوت دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، ابعاد و جوانب گوناگون این پدیده توسط اندیشمندان نمایان شده و توجه به هریک از این تعاریف با تأکید بر جوانبی خاص، نگاه‌های متفاوت را برای مسیر شغلی پیشنهاد می‌کنند (Cidka, 2011).

فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی

همان‌طور که بیان شد فلات‌زدگی شغلی موضوع نگران‌کننده‌ای است که میان سازمان‌های مختلف گسترده می‌شود. بعضی از محققان مشاغل نهادی نشان داده‌اند که فلات‌زدگی موضوع مدیریتی و نهادی مهمی شده که نیاز به مدیریت درست برای اجتناب از آن کاملاً محسوس است. (Penkar et al., 2012) از نظر باردویک

فلات‌زدگی دامی است که کارکنان سازمان را از پیشرفت باز می‌دارد و بر زندگی کاری آن‌ها نیز تأثیر منفی می‌گذارد. بیشتر کارکنان به دلیل کار کردن در مشاغل خالی از تنوع، ماهر شده‌اند. آن‌ها چیز جدیدی برای یادگیری ندارند. به این ترتیب است که فرد احساس درماندگی می‌کند و فکر می‌کند که کارش ارزش کافی را ندارد و این زمان برای وی نامطلوب است. ممکن است او به روش‌ها و رفتارهایی دست یابد که کارایی مطلوب را نداشته باشد و در این صورت ممکن است سلامتی بدن او نیز در خطر باشد. در پژوهش‌هایی که با نیمی از مدیران انجام گرفته است، مشخص شده است که فلات‌زدگی یک مسئله مهم نهادی است، به عنوان نمونه مدیران فلات زده تنش بیشتر، سلامتی کمتر، حضور کمتری در کار و رضایت شغلی کمتری دارند. (Kamalipoor, Samadi, Sohrabi & Sorizehi, 2013).

از سویی، در تعریف کارراهه شغلی بیان شد که مسیر کاری است که با نگرش‌ها، و انگیزه‌های شخصی تلفیق می‌شود. در واقع مسیر پیشرفت شغلی شامل مجموعه مشاغلی است که یک شخص در طی مسیر زندگی شغلی‌اش در سازمان طی می‌کند. (Sullivan, 2016) مسیر پیشرفت شغلی، الگوهای مشخصی از استعدادها، ظرفیت‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های تصور شده به وسیله فرد است که مسیر پیشرفت شخص را بعد از چندین سال تجربه و بازخور از دنیای واقعی هدایت و تثبیت می‌کند. این لنگرگاه‌ها جنبه‌هایی از شغل یا کارراهه هستند که به افراد انگیزه می‌دهند و باعث می‌شوند فرد نخواهد شغلی را که قبول کرده است، متوقف کند (Schein, 2006). کارراهه یک سری از مجموعه‌های توسعه مسیر شغلی می‌باشد، البته این یک فرآیند برنامه‌ریزی شخصی زندگی کاری است که شامل ارزیابی توانایی‌های شخصی و علائق، بررسی فرصت‌های شغلی، هدف و برنامه‌ریزی کردن فعالیت‌های توسعه‌ای مطلوب می‌باشد (Shahrabi Farahani & Teimurnejad, 2020).

بنابراین کارراهه شغلی مسیری است که می‌تواند به کاهش فلات‌زدگی شغلی کمک کند. در واقع کارراهه شغلی مسیر ترقی و پیشرفت شغلی و توسعه مسیر شغل و مدیریت شغلی است. مسیری است که به معنای پیشرفت یک حرفه و شغل یا ثبات و پایداری در طول زمان می‌تواند باشد و از این طریق رویکرد کارکنان به ارتقاء شغلی و کاهش فلات‌زدگی شغلی کمک کند. تغییر دیدگاه کارکنانی که دچار فلات‌زدگی شغلی شده‌اند نیاز به انگیزه و وجود مسیر مشخص برای پیشرفت دارد که کارراهه شغلی می‌تواند این نقیصه را جبران کند. بنابراین فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در سازمان می‌تواند مولفه‌ها و عواملی که منجر به فلات‌زدگی شغلی می‌شوند را از طریق توسعه مسیر شغلی کاهش دهند.

روش‌شناسی

از آنجا که این پژوهش به دنبال ارائه الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن ایران است، از ماهیت کاربردی برخوردار است. همچنین پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش (چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز)، در زمره تحقیقات توصیفی از نوع پیمایشی است. از لحاظ نوع نظارت و درجه کنترل این پژوهش در زمره تحقیقات میدانی قرار دارد؛ چراکه محقق متغیرها را در حالت طبیعی آن‌ها بررسی می‌کند. در پژوهش حاضر در بخش کیفی ابتدا شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی بر اساس بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند و شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه به روش دلفی در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شد که با توجه به میزان اهمیت هر شاخص به‌عنوان شاخص‌های رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی، نمره‌ای بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بدهند. در پایان پرسشنامه از خبرگان خواسته شد در صورتی که مؤلفه یا شاخص دیگری مدنظر دارند اضافه نمایند. این فرایند در چند مرحله انجام خواهد شد و نمرات ارائه شده برای هر شاخص توسط همه خبرگان به دست می‌آید. در نهایت با انجام روش دلفی و ارزیابی نمرات شاخص‌های نهایی پژوهش استخراج می‌گردد. بدین معنی که مؤلفه‌های رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی مورد تحلیل و اعتباریابی قرار می‌گیرد و مؤلفه جدید متصور گردیده به ذهن خبرگان استخراج گردید. جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر در بخش کیفی خبرگان هستند. خبرگان افرادی هستند که از دانش کافی در حوزه شغل و منابع انسانی برخوردار باشند. همچنین سطح تحصیلات آن‌ها کارشناسی ارشد و در حوزه منابع انسانی است. همچنین افرادی که سابقه مدیریت حوزه منابع انسانی به مدت ۵ سال در شعب بانک مسکن (از قبیل مدیران ارشد، معاونین و مدیران میانی) داشته باشند و اساتید دانشگاه در حوزه منابع انسانی جزء خبرگان قرار می‌گیرند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان بانک مسکن ایران هستند که از نظرات آن‌ها جهت تکمیل پرسشنامه کمی بهره گرفته می‌شود. تعداد ۳۸۴ نفر از کارکنان شعب بانک مسکن با استفاده از جدول مورگان تعیین و به روش تصادفی غیراحتمالی انتخاب شدند.

نتایج

الف) یافته‌های بخش دلفی

در این بخش ابعاد اصلی مدل و شاخص‌های هر کدام از ابعاد شناسایی و تعیین شدند. برای شناسایی ابعاد اصلی مدل فلات‌زدگی شغلی و شاخص‌های هر کدام از ابعاد اصلی مدل، ابتدا بر اساس مطالعه ادبیات

پژوهش و پیشینه آن شاخص‌ها و ابعاد اولیه آن شناسایی و تعیین گردید. برای توسعه مدل و شناسایی سایر جوانب و ابعاد الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی از روش دلفی استفاده شده است. در واقع روش دلفی به‌عنوان راهکاری تحلیل جهت شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدل نهایی فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه ارائه شده است.

تکنیک دلفی در سه مرحله اجرا شد و در هر مرحله تعدادی از شاخص‌ها بر اساس میزان میانگین ضریب کندال و نظر خبرگان در مدل حذف شدند و مرحله بعدی با حذف شاخص‌های ضعیف مجدداً تکرار شده است. در نهایت سه مرحله تکنیک دلفی انجام شد که در مرحله سوم نتایج نشان می‌دهند که به توافق جمعی رسیدیم و شاخص‌های نهایی هستند. نتایج مراحل تکنیک دلفی در جداول (۴-۲) مشاهده می‌شود. بر اساس نتایج جدول (۲) چون مقدار به دست آمده برای آماره آزمون کندال در مرحله سوم (۰/۷۲۸) در سطح خطای $\alpha=0/01$ معنی‌دار است ($\text{Sig}<0/01$)، چنین استنباط می‌شود که بین پاسخگویان در ارتباط با سئوالات توافق معنی‌دار وجود دارد و مقدار به دست آمده برای آماره کندال (۰/۷۲۸) حاکی از اتفاق نظر بسیار بالای پاسخگویان می‌باشد.

جدول (۲): نتایج آزمون توافق جمعی روش دلفی

شاخص‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم
N	۱۰	۱۰	۱۰
Kendall's W(a)	۰/۴۵۷	۰/۴۸۳	۰/۷۲۸
Chi-Square	۹۲۵/۲۳۵	۱۰۲۴/۵۳۸	۱۲۸۷/۲۶۹
Df	۷۹	۷۹	۷۹
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

در این مرحله چون آماره کندال (۰/۷۲۸) حاکی از اتفاق نظر بسیار بالای پاسخگویان می‌باشد. با مشورت با استاد راهنما و استاد مشاور و تحلیلگر روند کار دلفی متوقف شد. مدل نهایی شامل همه ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده در بخش دلفی در جدول (۳) ارائه شده است. این مدل نتایج نظرسنجی از خبرگان و انجام روش دلفی برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در سازمان‌های خدماتی است.

جدول (۳): ابعاد و شاخصهای نهایی و شناسایی شده مدل پژوهش در بخش دلفی

ردیف	ابعاد اصلی	شاخص‌ها	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم
۱	ابعاد اصلی فلات‌زدگی شغلی	فلات‌زدگی ساختاری	*	*	*
۲		فلات‌زدگی محتوایی	*	*	*
۳		فلات‌زدگی زندگی کاری	*	*	*
۴		فلات‌زدگی اجتماعی	*	*	*
۱	فلات‌زدگی ساختاری	مسیر نامشخص ارتقاء شغلی	*	*	*
۲		رشد کند سازمان	*	*	*
۳		نداشت‌نشان کافی برای ارتقای شغلی	*	*	*
۴		فقدان پاداش‌های مناسب و کافی	*	*	*
۵		عدم مشارکت در فعالیت‌های تیمی	*	*	*
۶		عدم شایسته‌سالاری	*	*	*
۱	فلات‌زدگی محتوایی	تنوع پایین در شغل	*	*	*
۲		نبود فرصت‌های یادگیری در شغل	*	*	*
۳		عدم امکان پذیرش مسئولیت‌های بیشتر	*	*	*
۴		روزمره‌بودن فعالیت‌های شغلی	*	*	*
۵		هویت نداشتن وظیفه	*	*	*
۶		چالشی نبودن شغل	*	*	*
۷		عدم اختیار در انتخاب شغل بر مبنای علاقه و تخصص	*	*	*
۱	فلات‌زدگی زندگی کاری	عدم احساس لذت و شادی شغلی	*	*	*
۲		عدم تناسب شغل با مهارت فرد	*	*	*
۳		کیفیت فیزیکی محیط کار	*	*	*
۴		جو یا فرهنگ حاکم بر سازمان	*	*	*
۵		شیوه مدیریت سازمان	*	*	*
۶		عدم تعادل کار و زندگی	*	*	*
۷		عدم تناسب شغل با میزان دریافتی	*	*	*
۱	فلات‌زدگی اجتماعی	وابستگی فرد به شغل دوم	*	*	*

*	*		وابستگی فرد به خانواده و عدم پذیرش شغل در نقاط با فاصله جغرافیایی بیشتر		۲
*	*		رفاه‌طلبی		۳
*	*		نابرابری شغل‌های همسطح در میزان دریافتی‌ها		۴
*	*	*	امنیت-ثبات		کارراهه شغلی
*	*	*	خلاقیت کارآفرینی	۲	
*	*	*	خدمت و از خودگذشتگی و ایثار	۳	
		*	چالش محض	۴	
		*	سبک زندگی	۵	
*	*		تعامل و همکاری کارکنان و سازمان با هم	۶	
*	*		امنیت شغلی	۷	
*	*		احساس هویت (هویت بخشی)	۸	
*	*		علاقه‌مندی به کار و شغل	۹	

نتایج مراحل دلفی در سه مرحله در جدول بالا مشخص شده است. در مرحله اول شاخص‌هایی که وارد مدل شده‌اند تیک دار هستند. سپس در مرحله دوم اگر شاخصی به هر کدام از ابعاد اضافه شده است با رنگ سبز و تیک دار شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد ابعاد اولیه مدل فلات‌زندگی شغلی ۳ بعد بود که در طی فرایند دلفی یک بعد با نام فلات‌زندگی اجتماعی به آن اضافه شد و وارد مدل نهایی برای اعتباریابی شده است. همچنین در ادامه برای هر کدام از ابعاد شاخص‌هایی که تعیین شده‌اند توسعه پیدا کردند و به هر کدام از ابعاد، شاخص‌هایی در بخش دلفی اضافه شده است.

فلات‌زندگی اجتماعی: فلات‌زندگی اجتماعی بر اساس نظر خبرگان زمانی است که وابستگی ایجاد شده بین فرد و افراد تحت حمایت او (والدین و ...)، رفاه‌طلبی فرد و وابستگی وی به شغل دوم مانع از پذیرش مسئولیت وی در سازمان می‌گردد.

به عقیده بورک و میکال سن (۲۰۰۶) تغییر اجتماعی دیگر آن است که امروزه کارکنان تأکید بیشتری بر زندگی شخصی و خانوادگی خود دارند و گاه ترجیح می‌دهند که بجای پذیرش مسئولیت‌های شغلی بیشتر و پست‌های سازمانی بالاتر که سبب برهم زدن توازن کار و زندگی شخصی افراد می‌شود، در جایگاه

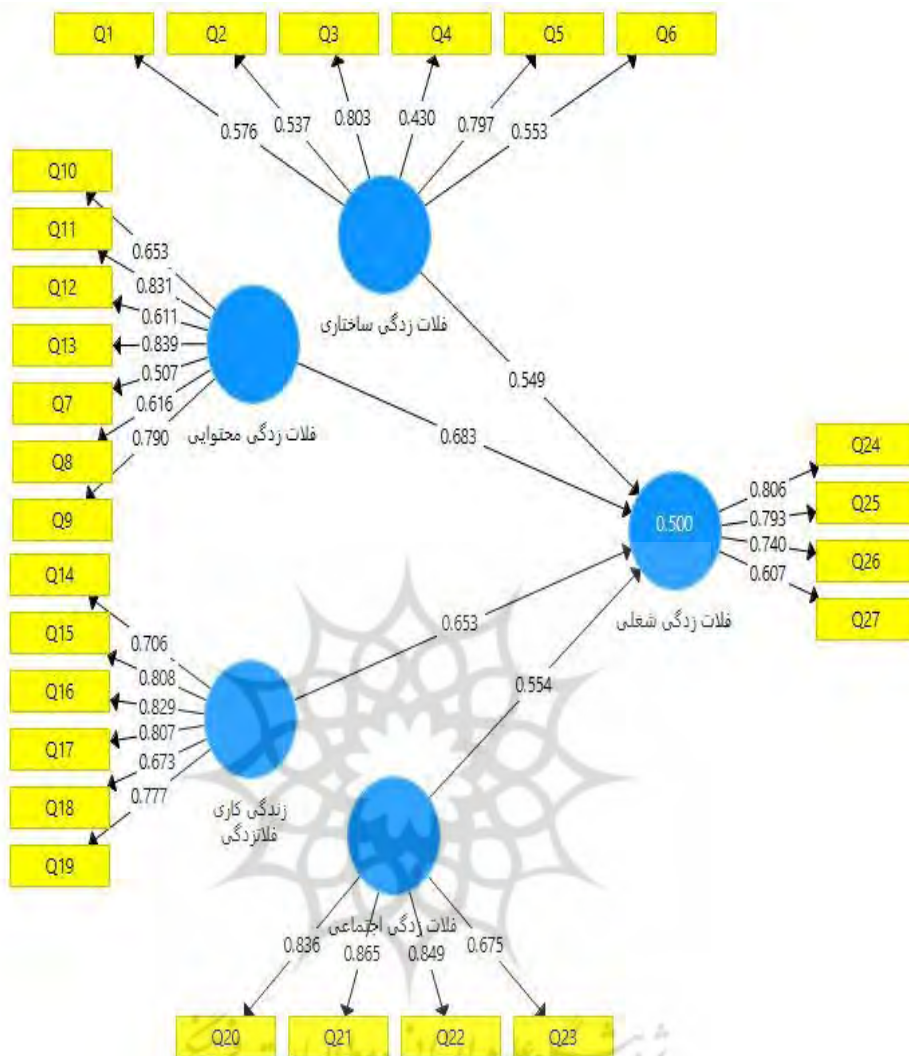
سازمانی خود باقی بمانند. (Abar & Bagherpour, 2019)

ب) تحلیل عامل تأییدی (اعتباریابی مدل)

به‌منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه، روایی سازه با استفاده از ابزار تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های پژوهش در قالب شکل (۱) برای بررسی ابعاد متغیرهای پژوهش ارائه شده است. شکل (۱) مدل اندازه‌گیری متغیرهای مدل پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به خروجی این نمودار، تمامی ضرایب به دست آمده معنادار می‌باشد؛ زیرا مقدار بارهای عاملی برای تک تک سوال‌های پرسشنامه بیشتر از $0/5$ است. در نتیجه می‌توان گفت، نتایج حاکی از تأیید روایی سازه متغیرها و ابعاد مدل است؛ به عبارت دیگر روایی ساختار پرسشنامه مورد تأیید است و می‌توان از آن برای گردآوری داده‌ها استفاده نمود.

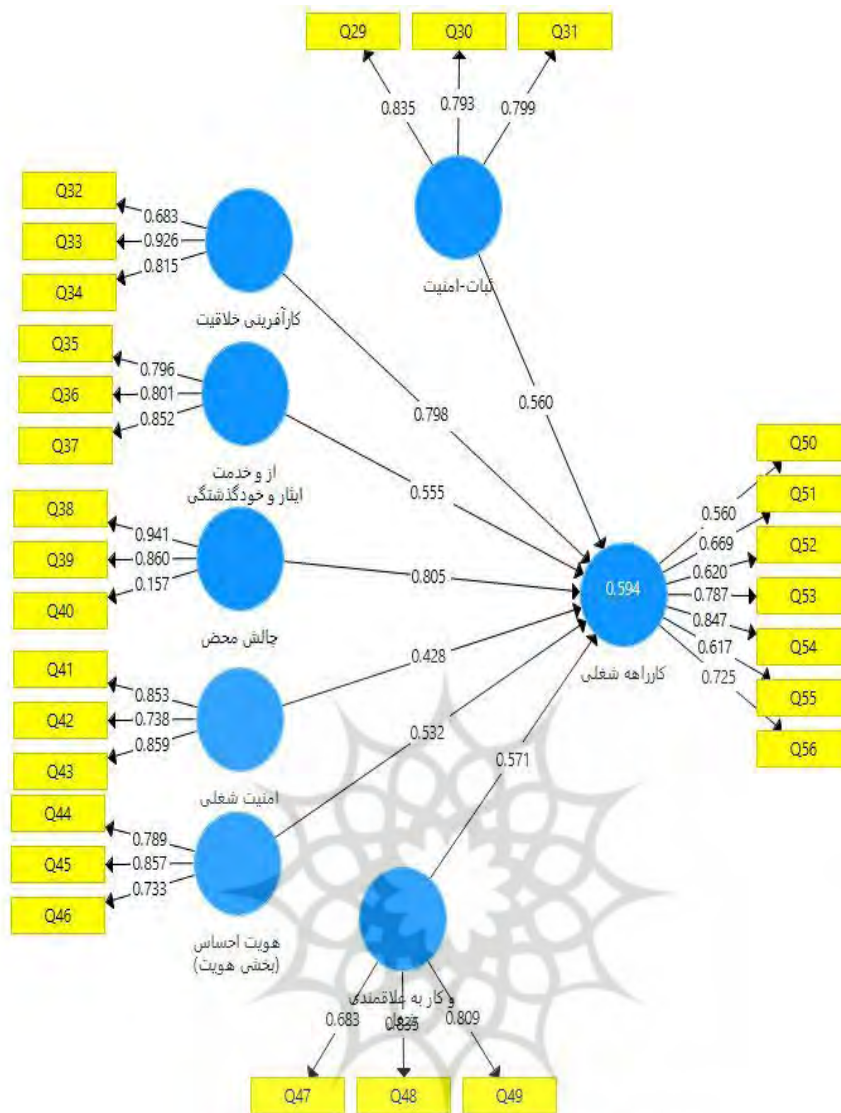
برای بررسی روایی پرسشنامه کمی از روایی صوری با تأکید بر نظر ۳ نفر اساتید دانشگاه که در حوزه منابع انسانی تخصص دارد استفاده شد و سؤال‌ها بر اساس نظر اساتید دانشگاه اصلاح و نهایتاً تأیید شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان می‌دهد ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه برابر $0/823$ و بیشتر از مقدار $0/7$ است؛ بنابراین پرسشنامه دارای پایایی مناسب است.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که شاخص‌های تعریف شده برای فلات‌زدگی شغلی از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار هستند و بارهای عاملی گویه‌ها مقداری بیشتر از $0/5$ است و این نشان می‌دهد که نتایج مطلوب و قابل قبول است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیر کارراهه شغلی نیز در شکل (۲) مشاهده می‌شود. نتایج در این بخش نیز نشان می‌دهند که شاخص‌های تعریف شده برای متغیر کارراهه شغلی از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار هستند و بارهای عاملی گویه‌ها مقداری بیشتر از $0/5$ است و این نشان می‌دهد که نتایج مطلوب و قابل قبول است.



شکل ۱: تحلیل عامل تأییدی مدل فلات زندگی شغلی

پژوهش
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲: تحلیل عامل تأییدی مدل کارراهه شغلی

بحث و نتیجه

فلات زدگی شغلی به عنوان نقطه‌ای از شغل و حرفه تعریف شده است که احتمال ترفیع سلسله‌مراتبی اضافی، بسیار پائین است. به دلیل تغییرات در محیط‌های سازمانی، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مسیرهای شغلی

در دهه بعدی، فلات‌زدگی شغلی است. فلات‌زدگی شغلی به نقطه‌ای از شغل و حرفه سازمانی یک فرد گفته می‌شود که تحرک‌پذیری روبه بالای اضافی (به عبارتی ترفیع) غیرممکن است. این مفهوم نسبتاً قدیمی است که توسط پژوهشگران مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است. تیپ‌های مختلفی از فلات‌زدگی وجود دارد. اولاً، می‌توانیم بین دو سطح از فلات‌زدگی شغلی تمایز قائل شویم: فلات‌زدگی ساختاری (فلات‌زدگی سلسله‌مراتبی) و فلات‌زدگی محتوایی. در این پژوهش ابعاد و شاخص‌های فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های خدماتی شناسایی و تعیین شد. نتایج تکنیک دلفی نشان می‌دهد که فلات‌زدگی شغلی دارای ۴ بعد فلات‌زدگی ساختاری، فلات‌زدگی محتوایی، فلات‌زدگی زندگی کاری و فلات‌زدگی اجتماعی است. در این پژوهش عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی در شعب بانک مسکن بررسی شد، چراکه فلات‌زدگی شغلی می‌تواند پیامدهای فردی و سازمانی بی‌شماری از جمله کاهش رضایت شغلی، کاهش رضایت از مسیر شغلی، کاهش تعهد سازمانی و افزایش استرس و افسردگی را به همراه داشته باشد؛ بنابراین، می‌توان انتظار داشت با تعدیل فلات‌زدگی شغلی در کنار سایر ابعاد آن، زمینه‌های لازم برای افزایش نشاط، وفاق اجتماعی، تعامل اجتماعی، رضایت از شغل و زندگی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، مشارکت اجتماعی و افزایش کارآمدی کارکنان شعب بانک مسکن فراهم شود تا فرایندهای ارائه خدمات به مشتریان به نحو مناسب اجرا و رضایت مشتریان کسب شود.

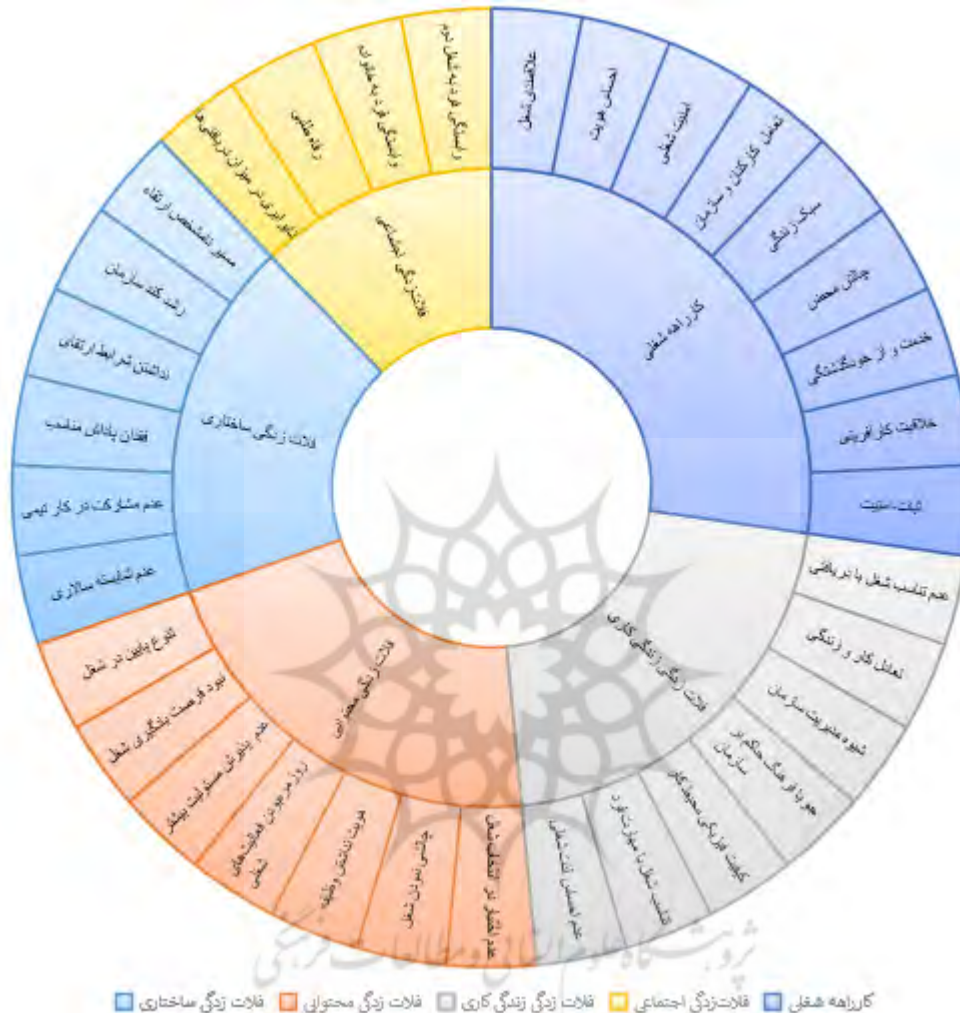
تغییرات در ساختار سازمانی موجب فلات‌زدگی شغلی می‌شود. فلات ساختاری زمانی رخ می‌دهد که افراد به بالاترین سطح سازمانی که در توان آن‌هاست، برسند. فلات ساختاری ناشی از محدودیت‌های موجود در سلسله‌مراتب ساختار سازمانی است، زیرا هر چه فرد به رده‌های بالاتر در سازمان دست می‌یابد، یا پست‌های سازمانی محدودتر است یا فرد همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را برای رفتن به رده بعدی ندارد یا در برخی موارد نیز اصلاً پست بالاتری وجود ندارد. باردویک می‌گوید که تقریباً همه افراد در مسیر بالا رفتن در سلسله‌مراتب سازمانی در مسیر شغلی خود به فلات‌زدگی شغلی می‌رسند و ۹۹ درصد در این خصوص صادق است. همچنین فیاضی (۲۰۱۵) در پژوهش خود درباره کتابداران به این نتیجه رسید که فلات ساختاری وجود دارد. با توجه به اینکه اکثر کارکنان بانک به مراتب بالای شغلی نمی‌رسند و یا اینکه در سنین میانی زندگی خود به مرحله فلات‌زدگی شغلی می‌رسند و این امر در سنینی رخ می‌دهد که مسائل اصلی زندگی در مرحله حادی است، باید شرایط مناسبی برای آن‌ها در زمینه پژوهش فراهم شود تا آن‌ها از این طریق بتوانند به رده‌های بالا در شغل خود دست یابند. حمایت‌های سازمانی و ساختاری می‌تواند کمک شایانی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی باشد و انگیزه بیشتری در کارکنان بانک ایجاد

کند؛ بنابراین، با برطرف ساختن موانع ساختاری و سازمانی در دانشگاه‌ها می‌توان از فلات‌زدگی ساختاری شغلی به میزان بسیار زیادی کاست. این یافته با تحقیقات باردویک (۱۹۸۶)، ترمبلی، راجرز و تولوس (۱۹۹۵)، بورک و میکلسون (۲۰۰۶) و فیاضی (۲۰۱۵) هماهنگ است.

فلات‌زدگی محتوایی به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر فلات‌زدگی شغلی نشان می‌دهد که عوامل مانند تنوع پایین در شغل، نبود فرصت‌های یادگیری در شغل، عدم امکان پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، روزمره‌بودن فعالیت‌های شغلی، هویت نداشتن وظیفه، چالشی نبودن شغل و عدم اختیار در انتخاب شغل بر مبنای علاقه و تخصص نقش مهمی در فلات‌زدگی شغلی دارند؛ بنابراین رویکرد مدیران سازمان در خصوص تنوع شغلی و ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری بیشتر در محیط شغلی و همچنین هویت بخشی به شغل می‌تواند فضایی برای کاهش فلات‌زدگی شغلی فراهم نمایند. چون کمبود فرصت‌های پیشرفت ممکن است فرصت‌های کارکنان را برای به دست آوردن منابع ارزشمند مانند پول، قدرت و موقعیت محدود کند، لذا پیشنهاد می‌شود زمینه لازم برای پیشرفت در مناصب شغلی فراهم شود.

نتایج نشان می‌دهند که فلات‌زدگی زندگی کاری مشتمل بر مؤلفه‌هایی مانند عدم احساس لذت و شادی شغلی، تناسب شغل با مهارت فرد، کیفیت فیزیکی محیط کار، جو یا فرهنگ حاکم بر سازمان، شیوه مدیریت سازمان، تعادل کار و زندگی و عدم تناسب شغل با میزان دریافتی از عوامل تأثیرگذار بر فلات‌زدگی شغلی در شعب بانک مسکن است. برای کاهش فلات‌زدگی شغلی لازم است به این عوامل توجه ویژه‌ای شود. احساس شادی و لذت از کار باعث ایجاد روحیه کارگروهي و هیجان بیشتر در محیط کار می‌شود. عوامل اجتماعی و فرهنگی از مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار در محل کار است و باعث ایجاد رضایت بیشتر کارکنان و ایجاد انگیزه بیشتر آن‌ها می‌گردد. هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد و باید فرهنگ در زیرساخت‌های درون و برون‌سازمانی در نظر گرفته شود؛ بنابراین، می‌توان گفت که فرهنگ عامل بسیار مهمی در تعدیل فلات‌زدگی شغلی است. فرهنگ به‌عنوان الگوی مشترک مفروضات بنیادی در نظر گرفته می‌شود که برای حل مسائل و مدیریت چالش‌های انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی استفاده می‌شود و اعضای جدید نیز با توجه به آن یک روش صحیح مشاهده، احساس و تفکر درباره مسائل و چالش‌ها را می‌آموزند. عواملی مانند وابستگی فرد به شغل دوم، وابستگی فرد به خانواده و عدم پذیرش شغل در نقاط با فاصله جغرافیایی بیشتر، رفاه‌طلبی و نابرابری شغل‌های همسطح در میزان دریافتی‌ها از شاخص‌ها و عوامل اجتماعی و فرهنگی است که تأثیر زیادی بر فلات‌زدگی شغلی کارکنان بانک مسکن دارد. این یافته با تحقیقات باردویک (۱۹۸۶)، ترمبلی، راجرز و تولوس (۱۹۹۵)، بورک و میکلسون (۲۰۰۶)،

کلارک (۲۰۰۴)، گودشالک (۲۰۰۸)، واحدی و همکاران (۲۰۱۴)، طبرسا و همکاران (۲۰۱۴) و فیاضی (۲۰۱۵) هماهنگ است. در این پژوهش الگوی رفع فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی در بانک مسکن ارائه شد که عوامل و مؤلفه‌های تشریح گردید. در شکل زیر الگوی پیشنهادی پژوهش ارائه شده است که حاصل بررسی ادبیات پژوهش و نظرسنجی از خبرگان دانشگاهی و مدیران بانک مسکن است.



شکل ۳: فلات‌زدگی شغلی با رویکرد کارراهه شغلی (یافته‌های پژوهش)

پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس نتایج به دست آمده به صورت زیر ارائه شده است:

- ❖ لزوم طراحی و اجرای برنامه‌ریزی مسیر کارراهه شغلی و اتخاذ راهبردهای در زمینه مدیریت مسیر شغلی همچون امنیت-ثبات، خلاقیت کارآفرینی، چالشی بودن شغل، تعامل و همکاری کارکنان و سازمان با هم، امنیت شغلی و احساس هویت (هویت بخشی) در شغل پیشنهاد می‌شود.
- ❖ همچنین ایجاد شرایطی در شغل و توسعه شغل در راستای ایجاد علاقه‌مندی به کار و شغل در کارکنان و همچنین ارتقاء احساس خدمت و از خودگذشتگی و ایثار در کارکنان پیشنهاد می‌شود مسیر موفقیت و ارتقاء شغل در سازمان مشخص و شفاف بیان شود.
- ❖ سیاست‌های تسهیل‌کننده جابه‌جایی درون‌سازمانی، بازطراحی مشاغل سازمانی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت، طراحی نظام پرداخت بر مبنای عملکرد و ارتقای سطح مهارت‌های شغلی از دیگر پیشنهادها در راستای بهبود شرایط شغل و کاهش فلات‌زدگی شغلی است که پیشنهاد می‌شود در سازمان مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
- ❖ ایجاد انگیزه پیشرفت و ارتقا در کارکنان به وسیله بهبود شرایط محیط کار و ایجاد فرصت‌های ارتقا برای همه کارکنان پیشنهاد می‌شود.
- ❖ عدم وجود تعادل بین کار و زندگی و عدم تناسب شغل با میزان دریافتی از عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی است که پیشنهاد می‌شود سیستم پرداخت در سازمان مبتنی بر عملکرد تدوین شود.
- ❖ کیفیت فیزیکی محیط کار و جو یا فرهنگ حاکم بر سازمان به عنوان عوامل مؤثر بر فلات‌زدگی شغلی نشان می‌دهد که محیط کار و جو سازمان نقش مهمی در فلات‌زدگی شغلی دارند لذا پیشنهاد می‌شود مؤلفه‌های ارگونومی محیط کار و عوامل فیزیکی در محیط کار بر اساس استانداردهای موجود و به روز در دنیا طراحی شود. همچنین مسائل فرهنگی و ارزشی در جو سازمان مدنظر مدیران ارشد بانک قرار گیرد.
- ❖ حرکت در جهت ایجاد توازن میان فعالیت‌های کاری و زندگی شخصی افراد به واسطه ایجاد تغییر در روش‌های انجام کار، کمک به تفویض اختیار اثر بخش، برقراری برنامه‌های رفاهی و تشویقی غیر مالی برای کارکنان و خانواده آنان

- ❖ در صورت آگاهی از میزان فلات‌زدگی شغلی کارکنان، این امکان فراهمی گردد تا ضمن اتخاذ راهکارهای مناسب از روند رشد فلات‌زدگی شغلی کارکنان جلوگیری گردد لذا پیشنهاد می‌گردد ضمن تشکیل کارگروه یا کمیته‌ای با عنوان کمیته رفع فلات‌زدگی شغلی کارکنان، میزان فلات‌زدگی شغلی پرسنل به صورت دوره‌ای موردسنجش و در کارگروه مذکور راه‌های رفع فلات‌زدگی شغلی برای هریک از پرسنل متناسب با شرایط وی، ارائه گردد.
- ❖ با توجه به ساختار سازمانی بانک مسکن که امکان ارتقا پرسنل در سلسله‌مراتب سازمانی یا میسر نیست و یا به کندی صورت می‌گیرد و از طرفی تخصصی بودن زمینه فعالیت بانک مسکن صرفاً در حوزه مسکن و ساختمان موجب گردیده است که بسیاری از امور و فعالیت‌های پرسنل به صورت یکنواخت و تکراری باشند، لذا پیشنهاد می‌گردد در راستای کاهش سرعت فلات‌زدگی شغلی کارکنان بانک مسکن، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد همبستگی سازمانی و درگیری شغلی در برنامه‌های سازمان قرار گیرد.
- ❖ ایجاد زمینه فرصت مطالعاتی برای مدیرانی که در رده‌های بالای سازمانی دچار فلات‌زدگی شغلی شده‌اند به کشورهای خارجی و بهره‌گیری از تجربیات بانک‌های تخصصی سایر کشورها در زمینه طراحی مشاغل و رفع فلات‌زدگی شغلی ضمن بومی‌سازی تجربیات آنان.

References

- Abar, A., & Bagherpour, M. (2019). Investigating the relationship between cultural intelligence and organizational structure with the plateauing of Ports organization employees and navigation, *Scientific Quarterly Journal of Marine Science Education*, 17. (in Persian)
- Agolla, J. E., & Ongori, H., (2019). Paradigm shift in managing career plateau in organization: the best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- Agrawal, R.; Kumar, J., & Penkar, D. (2012). A Study of employee's career plateau in education sector with reference to pune city. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2(3), 1-9.

Ahmadi, Sh., & Nadi, M. A. (2019). Investigation of the effect of career advancement, career plateauing, emotional commitment, job attachment and job burnout on employees' perception of organizational justice and willingness to leave, *Ferdowsi University of Mashhad Transformation Management Research Paper*, 11(21). (in Persian)

Allen, T. D.; Russel, J.E.A., & Poteet, M.L. (1998). Attitude of managers who are more or less career plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(20), 159-171.

Alvani, S. M. (2009). Knowledge-creating policy, the necessity of survival in today's organizations. *Strategic Quarterly of the Parliament*, 41, 15-39. (in Persian)

Andreas, H.; Cort W. R.; Jos, M. P. O., & Madeleine H. (2022). Exploring the dynamics of protean career orientation, career management behaviors, and subjective career success: An action regulation theory approach, *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103-150.

Appelbaum, S.H., & Finestone, D. (1994). Revisiting career plateauing same old problem- avant-grade solutions. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Arab Kalhori, M., & Seyed Naghavi, S. M. A., (2007). Internal orientations of career management, *Iranian Journal of Management Sciences, Third Year*, 12, 25-40. (in Persian)

Asah, N. P.; Felix, N.; Innocent, E., & Richard, N. N., (2018). Employee careea plateau in cameroon's enterprises: pattern guides towards sustainable solutions, *Glob.al Journal of Human Resource Management*, 5(3), 40-47.

Azimi, H., & Naseri, M. (2017). The effect of Islamic professional ethics on the career success of university employees (Case Study: public university of Zanzan Province), The first international conference on modern management research. Shiraz.

Baghban, M.; Danaei, A., & Hosseinian, Sh. (2018). Investigating the factors affecting career plateau in NAJA employees, *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement, Year 6, 3*, 131-160. (in Persian)

Basariya, R., & Devi, S.H. (2019). Strategical Career Planning to Combat Career Plateau, *Indian Journal of Public Health Research & Development, 10(12)*, 278-281.

Beheshti. S. S.; Heidari, A.; Navah, A., & Shahriari, M. (2019). Comparison of job burnout rate and related factors among faculty members of the department of basic sciences and humanities of Iranian Universities. *Two Quarterly Journals of Educational Planning Studies, 8(15)*, spring and summer 2018. (in Persian)

Beheshtifar. M., & Modaber, H. (2013). The investigation of relation between occupational stress and career plateau, interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business, 4(11)*, 650 – 660. (in Persian)

Brown Kenneth, G., & Stewart Greg, L. (2011). Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. Second edition, John Wiley & Sons, Inc.

Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *International Journal of Police Strategy and Management, 29(4)*, 691-703.

Chang, T., & Lee. X. (2018). Silent Leaders in the Workplace: Forms of Leadership Silence. Attributions of Leadership Silence, and Accuracy of Attributions. *International Journal of Business Communication, 1–26*.

Choudhary, A. S.; Ramazan, M., & Riaz, A. (2013). Strategies for career plateau: empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9)*, 712-726.

Cidka. (2011). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1004-1011.

Clark, J. W. (2004). Marketing management implications of career plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 201-205.

Damghaniyan, H., & Shahbaz, E. (2019). The effect of career plateauing on organizational silence. *Scientific Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation) of Allameh Tabatabaei University*, 29(97), 41-68. (In Persian)

Davarzani, A. R.; Parvane, G.; Modiri, M., & Tohidi, H. (2021). Designing a Model for Career Careers of Knowledge Employees in Tehran Municipality, *Public Policy Quarterly*, 10, 6, Issue 3, January 2021, 209-225. (in Persian)

De Bloom, J.; Kujanpää, M.; Tay, L., & Vaziri, H. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000495>.

DeCenzo, D. A.; Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). A Qualitative Study Exploring the Effects of Job Analysis and Organizational Culture toward Job Satisfaction in a Coffee Shop, 8(6), November 23, 2016.

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.

Esmaili shd, B., & Naderi, P. (2019). The relationship between the quality of work life and organizational silence with the mediating role of career plateau. *Development of human resource management and support*.

Farhi, A.; Nasrollahi, M., & Soltani, M. R. (2018). Presenting a model of career advancement path, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 10th year, 4(34), 78-51. (in Persian)

Farooq, N., & Tufail, M. (2017). An Emperical study of career plateau, organizational commitment and job performance: a case of private sectorniversity in peshawar city. *City University Research Journal*, 7(2), 178-190.

Fayazi, M., & Ziyai, S. (2015). Explaining the consequences of job plateauing in the organization. *Ferdowsi University of Mashhad Change Management Research Journal*, 6(11). (in Persian)

Ference, T. P.; Stoner, J. A., & Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602-612.

Foster, P. B.; Shastri, T., & Withane, S. (2004). The impact of mentoring on Career plateau and turnover intentions of management accountings. *Journal of Applied Business Research*, 20(4), 33-42.

Gerard, A. C.; Greenhaus, J. H., & Veronica, M. G. (2000). *Career Management* 3rd Edition. New York, NY, USA: Dryden Press.

Gordon, J.; Miles, S., & Storlie, C. (2018). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: a correlational study. *The Journal of International Management Studies*, 8(1), 1-9.

Hoseini Shavoun, A., & Nasl Seraji, R. (2016). Career Management of Human Resources Development Tools of the Organization, Selected Proceedings of the 4th National Conference on Training and Development of Human Resources, Tehran. (in Persian)

Hurst, C. S.; Wang, Y. H. Hu. C., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319-328.

Hurst, Carrie S.; Baranik, Lisa E., & Clark Steven. (2017). Job content plateaus: justice, job satisfaction, and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 44, 283-296.

Ismail, M.; Sani Hassan, M., & Uli, J. (2006). Moderating role of job performance on the relationship between career plateauing and work outcomes among administrative and diplomatic officers in Malaysia. University Putra Malaysia.

Jayaweera, M., & Wickramasinghe, V. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction, *Career Development International*, 15, 544-561.

Jiang, Z. (2021). The Relationship between Career Adaptability and Job Content Plateau: The Mediating Roles of Fit Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 95(1), 1-10.

Jiang, Z.; Hu, X., & Wang, Z. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 59-71.

Keplin, & John, Sol. (2014). *Investigate the effective dimensions of the future of the job path of global managers*. Translation by Hossein Mohammadi IRGC Earthquake Studies Center. Knowledge Management Site.

Kollah Chiyan, M., & Rahmati Niya, R. (2017). Explaining the phenomenon of career plateauing in employees of security organizations, *Quarterly Journal of Protection-Security Reserches of Imam Hossein(A) University*, 2, 55-90.

Lee, P. C. B. (2003). Going beyond career plateau: using professional plateau to account for work outcomes. *Journal Management Development*, 22(6), 538-551.

Mayasari, L. (2009). Managing career plateau professionally in organization setting, *Journal of Human Capita*, 1(2).

McCleese, C. (2006). Reactions to job content plateau: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators, *The Career Development Quarterly*, 55.

Meali Tafti, M., & Tajadinin, Y. (2009), Substitution The key to rescue in talent crisis, *Tadbir magazine*, 199, 81-97. (in Persian).

Mohammadi Akbari, A.; Shaemi, A., & Soltani, I. (2008). Presenting a new model in the development and integration of the job management system in Isfahan MO Barakeh Steel Company, *Knowledge Management Quarterly*, 12, 117-131. (in Persian).

Motaghi, H.; Pordelan, N., & Sarmad, A. (2016). Investigating Career Path Mission among students of Isfahan University, *New Educational Ideas Quarterly, Faculty of Educational Sciences*. (in Persian).

Roger, A., & Tremblay, M. (2004). Career plateauing relations: the moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017.

Salami, S. O. (2020). Career plateauing and work attitudes: moderating effects of mentoring with Nigerian employees. *Europes Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.

Saleh Ardestani, A., & Seyed Naghavi, M. A. (2016). Explaining the relationship between job burnout and organizational indifference and the tendency of employees to retire, *Public Management Research*, 9(31), 145-160. (in Persian).

Schein, E. H. (2006). Career Anchors Self- Assessment Copyright by John Wiley & Sons, Inc, printed in the United States of America, 3th.Ed, 7-13.

Shahrabi Farahani, A., & Teymournejad, K. (2020). Career Management Career Strategy in Human Resource Development, *Education and Human Resources Development Fall 2020, No. 26, Scientific Research (Ministry of Science) ISC*, 22, 52 – 73. (in Persian).

Sorizehi, Z.; Samadi, A.; Sohrabi, R., & Kamalipoor, N. (2013). Studying the relationship between plateauing in career progression path with personnel

burnout (case study: ministry of health and treatment in Khash city). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 627-638. (in Persian).

Sullivan, S. (2016). The changing nature of career a review and research agenda. *Journal of Management*. 23(18), 245-263.

Viega, J. F., (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: career patterns, attitudes, and path potentials. *Academy of Management Journal*, 24(93), 566-578.

