

# مشاوره سازمانی

فاطمه حقیقت جو

دانشجوی دکترای مشاوره

دکتر باقر ثنائی

عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم

دکتر علیرضا کیامنش

عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت معلم

دکتر حسین شکرکن

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید چمران



ژورنال علمی و پژوهشی  
شماره ۱۲، شماره ۴، شماره ۱۲

## چکیده

در این مقاله مفاهیم و حیطه های مرتبط با مشاوره سازمانی عنوان شده است که اجمالاً عبارت است از مشاوره استخدامی که افراد را برای مشاغل متغیر آماده می کند، مشاوره کارگماری که افراد را برای رشد، کنار آمدن و عملکرد کارآمدتر آماده می کند، مشاوره تغییر شغلی که به افرادی که داوطلبانه یا غیرداوطلبانه به ترک موقعیت استخدامی خود می پردازند، کمک می کند؛ و مشورتگری که فرایند تعامل میان مشورتگر و مشورتجو در ارتباط با مشکل سازمانی و شغلی است.

## مقدمه

سرعت روزافزون تحولات در دنیای امروز تمام عرصه های زندگی را تحت الشعاع قرار داده است و افراد و سازمان ها باید خود را با این تحولات سازگار کنند. تکنولوژی متحول و نیازهای مداوم و متغیر دنیای تجارت سازمان ها را به منظور بقا و توسعه مجبور به هماهنگی با این تغییرات نموده است. سازمان های بسیاری به منظور بهبود کارایی در معرض تغییرات از قبیل ادغام و تجدید برنامه ریزی هستند. کارکنان این سازمان ها نیز برای بقا در این دنیای متحول تجارت باید با این تغییرات کنار آیند. این تغییرات سازمانی منبع استرس شغلی است و مقابله با استرس شغلی و سازگاری افراد و سازمان ها با دنیای پیچیده و متحول امروز مستلزم مشاوره و تبادل نظر است. همچنین به نظر فیتز - انز<sup>۱</sup> و داویسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) وقتی افراد سازمان راهنما و منابع حمایت ندارند، مشاوره ضروری می شود. مشاوره با کارکنان فرایندی مستمر و در هر کجا و هر زمان قابل انجام است. نیازهای به سرعت متحول و پیچیدگی سازمان ها برخوردار از خدمات مشاوره ای را در تمام عرصه ها و حوزه های آموزشی، صنعتی، امنیتی، فردی و گروهی ضروری ساخته است. پژوهش ها، (هندرسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ می یور<sup>۴</sup> ۲۰۰۱) نشان داده است که به کارگیری مشاوره پیامدهای سازنده ای در حوزه فردی و سازمانی دارد.

## مشاوره سازمانی

مشاوره سازمانی<sup>۵</sup> برای کمک به کارکنانی است که با چالش های گوناگون شخصی و شغلی مواجه هستند (والتاین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴)، همچنین ییگر<sup>۷</sup> (۱۹۸۳) به نقل از دوایل<sup>۸</sup>، (۲۰۰۳) معتقد است اساس درمان، تصحیح مشکلات عملکرد است و این کار باید سریع تر انجام شود. به نظر کلارکسون<sup>۹</sup> و شاو<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۲) تدوین مقررات برای کسب مهارت های مشاوره سازمانی یک روند دائمی برای رشد و کارراهه است. مشاوره سازمانی پیچیدگی های خاص خود را دارد، به صورتی که انجام آن در سازمان ها دشوار می شود. ارلانز<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۶)

- |                              |             |              |            |
|------------------------------|-------------|--------------|------------|
| 1. Fitz - enz                | 2. Davison  | 3. Henderson | 4. Mayor   |
| 5. Organizational counseling |             | 6. Valentine | 7. Yeager  |
| 8. Doyle                     | 9. Clarkson | 10. Shaw     | 11. Orlans |

معتقد است موارد زیر از جمله پیچیدگی‌های مشاوره سازمانی است:

۱. نیازهای شخصی مشاوران سازمانی،
  ۲. عوامل فرهنگ عمومی که مانع طلب مشاوره است،
  ۳. مقاومت سازمان‌ها برای کمک شخصی به کارکنان،
  ۴. تعارض بین خدمات مشاوره‌ای و نظم درون سازمان.
- در سازمان‌ها انواع خدمات مشاوره سازمانی با عناوین و کارکردهای مختلف به کار می‌رود. این خدمات شامل موارد زیر است که ابتدا به تعریف هر یک از آن‌ها می‌پردازیم سپس خدمات و حیطه هر یک بیان می‌شود.

۱. مشاوره استخدامی<sup>۱</sup>: افراد از طریق خدمات مشاوره‌ای برای مشاغل مختلف آماده می‌شوند. در مشاوره استخدامی هم به مشکلات شخصی و هم به مشکلات مرتبط با کار پرداخته می‌شود (دویل، ۲۰۰۳). چنین مشاوره استخدامی بنابر اعتقاد کارکنان مبنی بر اینکه شرکت با رویکرد اخلاقی فعال از آن‌ها حمایت می‌کند، می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد (والنتاین، ۲۰۰۴).

۲. مشاوره شغلی<sup>۲</sup>: مشاوره شغلی فرد را از نیازهای شغلی کشور مطلع می‌کند و رغبت‌ها و استعدادهای فرد را مشخص می‌کند. مشاور صرفاً نقش مشورتی و راهنمایی فرد را بر عهده دارد و هیچگاه فرد را به انتخاب شغل معینی مجبور نمی‌کند، درعین حال می‌تواند شغل یا مشاغلی را به مراجع پیشنهاد کند (شفیع آبادی، ۱۳۶۹). به نظر نیلند<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) مشاوره شغلی در جهت رشد مثبت مراجع حرکت می‌کند و سوء برداشت‌های مربوط به شغل را برطرف می‌کند. مشاوره کمک می‌کند تا شخص تصمیم شغلی درستی اتخاذ کند. به شخص آموزش می‌دهد تا از عهده شغل خود برآید.

به‌طور سنتی، راهنمایی شغلی ویژه جوانان بوده است. اما با به‌وجود آمدن مشاغل جدید، بزرگسالان نیز نیاز فزاینده‌ای به دریافت خدمات راهنمایی شغلی پیدا کرده‌اند، مخصوصاً وقتی مشاغل آن‌ها از رده خارج شده باشد و کارگر مازاد تلقی شوند (دویل، ۲۰۰۳).

۳. **مشاوره کارگماری**<sup>۱</sup>: از طریق مشاوره کارگماری افراد برای رشد، کنارآمدن و عملکرد کارآمدتر آماده می‌شوند (دویل، ۲۰۰۳). مشاوره کارگماری و مشاوره سنتی در سه مورد همپوشی دارند. هر دو نسبت به بقا، رشد و عملکرد شخصی حساس‌اند. در عین حال مشاوره کارگماری با مشاوره سنتی متفاوت است، زیرا مشاوره کارگماری فقط درگیر رابطه شخصی بین یک مشاور و مراجع نیست و دارای رابطه سه جانبه است، یعنی علاوه بر مشاور و مراجع، کارفرما را شامل می‌شود. در مشاوره کارگماری، سؤالی مطرح می‌شود و آن این است که مراجع کیست؟ این سؤال موضوع بین رازداری رابطه مشاور و مراجع کارگر را مطرح می‌کند؛ یعنی چیزی که برای برقراری اعتماد ضروری است. آیا وظیفه مشاور آشکار کردن اطلاعات برای کارفرما نیز هست؟

ردی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷ به نقل از دویل، ۲۰۰۳) می‌گوید که ماهیت این تردید نه درباره محرمانه بودن رابطه بلکه درباره حقوق قانونی، علائق و انتظارات کارمند و کارفرما در یک پیوستار است، بین نگرانی‌های مشاور برای مراجع و نگرانی‌های کارفرما درباره عینیات تجارت تصادم ارزشی وجود دارد.

۴. **مشاوره تغییر شغل**<sup>۳</sup>: مشاوره تغییر شغل در سازمان‌هایی که نیروی مازاد دارند، صورت می‌گیرد و به کارکنانی که شغلشان را از دست داده‌اند خدماتی ارائه می‌دهد، به آن‌ها کمک می‌کند تا با شرایط اخراج از کار کنار بیایند و به دنبال مشاغل جایگزین باشند. در چنین حالتی رویکرد مناسب برای یافتن شغل این است که علائق، توانایی‌ها، شخصیت، مهارت‌های شغلی سازمانی فرد با شغل جدید هم‌تاس شود (دویل، ۲۰۰۳).

در گذشته برنامه تغییر شغل بر مشاوره و مکانیسم‌های جستجوی شغل از قبیل نوشتن خلاصه شرح حال<sup>۴</sup> و مصاحبه تمرکز داشت و این خدمات به عنوان عناصر اصلی به شمار می‌آمد، اکنون تغییر شغل به خدماتی بیش از این نیازمند است و ضرورتاً باید با تغییرات دنیای تجارت روبرو شود. خدمات گذر شغلی<sup>۵</sup> باید افراد را در بررسی تمام گزینه‌های شغلی اعم از شغل جدید و کارآفرینی توانمند کنند، آن‌ها باید افراد را برای

1. Placement counseling  
3. Outplacement counseling

2. Reddy  
4. Resume

5. Career transition

بازنشستگی آماده کنند و برای مواجهه با تغییرات پی در پی به آن‌ها کمک کنند. برای سازگاری با تغییرات دنیای کار افراد مسوولیت بیشتری برای طرح ریزی شغلی دارند. مؤسسات مشاوره‌ای باید برای شکل‌گیری مهارت‌های مورد نیاز جویندگان شغل کمک کنند (کالدرا، ۲۰۰۵).

کالدرا (۲۰۰۵) مهم‌ترین دلایل عرضه مشاوره تغییر شغل برای شرکت‌ها را به شرح زیر می‌داند:

۱. تعهدات شرکت نسبت به کارکنان باقیمانده،
  ۲. حمایت اخلاقی از ابقا کارکنان و تولید مداوم،
  ۳. حمایت از کارکنان حذف شده<sup>۱</sup> به شیوه احترام آمیز،
  ۴. کار روی نگرش کارکنان سابق نسبت به شرکت،
  ۵. حفظ حیثیت و شهرت شرکت در جامعه.
- بریج<sup>۲</sup> (۱۹۹۹ به نقل از دویل، ۲۰۰۳) معتقد است که کارفرمایان انگیزه‌های متفاوتی برای عرضه خدمات مشاوره دارند و پیوستاری از انگیزه‌های بسیار مثبت تا انگیزه‌های منفی را شامل می‌شود:
۱. علاقه به رفاه و بهزیستی کارکنان،
  ۲. شناسایی ماهیت استرس‌های فزاینده کار،
  ۳. تمایل به پذیرش مسوولیت،
  ۴. سعی در ایجاد یک تصور مثبت نسبت به کارفرمای مراقب به منظور افزایش جذابیت اخلاقی برای کارکنان جدید،
  ۵. سعی در افزایش کیفیت تولید،
  ۶. کاهش صدمه‌های قانونی و افزایش پاداش برای خطرات ناشی از کار،
  ۷. ابقا و افزایش بهره‌وری در هنگام تغییرات سازمانی، مانند بازساختار دهی و کوچک کردن سازمان،
  ۸. اعمال شیوه‌های مکمل رویه‌های انضباطی.

1. Calder

2. Departing employees

3. Berridge

اورلانز (۱۹۸۶) انگیزه های شرکتهای انگلیسی برای استفاده از مشاوره برای کارکنان را به صورت زیر دانسته است :

۱. دغدغه های مربوط به بهزیستی کارگران
۲. هزینه و صدمه های سنگین بیماری و تسهیل یا ارتقاء سطح سلامتی
۳. افزایش توان ارتقاء سلامت

هریوت<sup>۱</sup> و پمبرتون<sup>۲</sup> (۱۹۹۵ به نقل از دوویل، ۲۰۰۳) استدلال می کند که خدمات مشاوره تغییرشغل به کارفرمایان کمک می کند تا کارکنان سابق آن ها تبدیل به رقبای غیر منصف آن ها نشوند.

۵- مشورتگری: مشورتگری<sup>۳</sup> فرایند تعامل میان دو فرد شاغل است: مشورتگر<sup>۴</sup> که یک متخصص می باشد و مشورتجو<sup>۵</sup> که کمک و مساعدت مشورتگر را در ارتباط با مشکل کاری که مسائلی را برای او بوجود آورده طلب نموده است. مشکل کاری شامل مدیریت یا درمان یک یا چند مراجع مشورتجو یا برنامه ریزی یا انجام برنامه ای برای چنین مراجعانی است (کاپلان<sup>۶</sup>، ۱۹۷۰، ص ۱۹ به نقل از براون<sup>۷</sup>، پرازوانسکی<sup>۸</sup> و شولت<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱). ماهیت سه وجهی تعامل مشورتگر، مشورتجو و مراجع مورد تأیید بسیاری از صاحب نظران است.

مشورتگری به عنوان فرایند حل مشکل داوطلبانه تعریف شده که می تواند به وسیله مشورتگر یا مشورتجو آغاز شود. روابط مشورتی روابطی برابرنگر است که در پربارترین حالت خود با شفافیت، صلاحیت، صداقت و همدلی توصیف شده زیرا ارتباط صحیح برای موفقیت شرکت ضروری می باشد. این تعریف شامل موارد زیر است:

۱. امکان شروع از هر دو طرف (مشورتگر و مشورتجو) برابر است،
۲. رابطه با ارتباط صحیح برقرار می شود،
۳. مشورتجو می تواند شاغل یا غیر شاغل باشد،
۴. ارائه خدمات مستقیم به مشورتجو در جهت کمک به بهبود مهارت هایی که نهایتاً

1. Herriot

2. Pemberton

3. Consultation

4. Consultant

5. Consultee

6. Caplan

7. Brown

8. Pryzwansky

9. Schulte

منجر به استقلال او از مشاور می شود،

۵. سه وجهی که خدمات غیر مستقیم برای بخش سوم (مراجع) فراهم می کند،

۶. انواع مشکلات کارمحورند وقتی که مفهوم کار مورد نظر است،

۷. نقش مشاور با نیازهای مشورتجو تغییر می کند،

۸. محل مشورتگر می تواند داخل یا خارج سازمان باشد،

۹. تمام ارتباطات مشورتگر و مشورتجو محرمانه است.

مشورتگر کسی است که خدمات تخصصی را در مورد موضوعات، نگرانی ها، فرصت ها یا مشکلات ویژه عرضه می کند. این تخصص می تواند دانش، تجربه، فرایندها، الگوها، رفتارها، تکنولوژی یا موارد دیگر باشد. مشورتگر دارای یک نقش اساسی جامع و در برگیرنده است که فعالیت های تمام زیردستان را جهت می دهد. نقشی است که وضعیت مراجع را بهبود می بخشد.

مشورتگران اساساً رایزن مدیریتی هستند که باید به مراجع خود رهنمودهای عینی، عملی و صادقانه بدهد. اگر این رابطه صادقانه باشد همواره اعتماد مراجعان را به این نکته جلب می کنند که مصالح آن ها صرفنظر از میزان خطر درد ناشی از رهنمود، حفظ خواهد شد. مشورتگران رفتار دوستانه دارند بدون این که بسیار احساساتی باشند، و بدون پرخاشگری، ابراز وجود می کنند. مشورتگر به دنبال راه های بهبود است نه اینکه منتظر بیمار پشت در باشد. بنابراین، ابراز وجود و متقاعدکنندگی ضروری است (ویس، ۲۰۰۳). مشورتگر به دنبال مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و طراحی یک برنامه عمل است (استروح و دیگران، ۲۰۰۲).

الگوهای گوناگون مشورتگری وجود دارد. یکی از مدل های مشورتگری، مبتنی بر الگوی پزشکی سنتی است که اعمال مشورتگری تخصصی است، بیماری های سازمانی را تشخیص می دهد و تجویزهای لازم را ارائه می کند.

الگوی دیگر همانند روابط مشاوره ای مشورتگری، با ایجاد یک رابطه اعتماد آمیز و مذاکره در خصوص یک قرارداد روان شناختی آغاز می شود. اهمیت این مرحله این است که مشورتگر دریابد مراجع چگونه مشکل را درک می کند، سپس اطلاعات بیشتری

جمع آوری کند و بر مبنای این اطلاعات به مراجع بازخورد داده شود. با این شیوه به افراد کمک می شود تا بتوانند شخصا مشکل خود را حل کنند. راه حل بیابند و اجرا نمایند. ساگرمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰ به نقل از دوپل، ۲۰۰۳) معتقد است این الگو می تواند در کمک به فرد برای سازگاری با موقعیت های مشکل به کار رود و مبتکرانه فرصت ها را توسعه دهد. ایگان (۱۹۹۴ به نقل از دوپل، ۲۰۰۳) ترجیح می دهد از واژه کنترل مشکل به جای حل مشکل استفاده کند. زیرا اغلب مشکلات قابل سازگاری هستند تا قابل حل و رفع باشند. اهداف مشورتگری از نظر کاپلان (۱۹۷۰) به نقل از براون، پرازوانسکی و شولت، (۱۹۹۱) دو جنبه دارد: بهبود عملکرد مشورتجو در ارتباط با مراجع که ممکن است یک فرد، گروه یا یک سازمان باشد؛ و ارتقاء مهارت های مشورتجو تا آنجا که در آینده توانایی کنار آمدن با مشکلات مشابه را به طور مستقل داشته باشد.

مشورتگری مساعدت مشورتجویان برای افزایش و بهبود توانایی ها و نگرش های خود در برخورد با مراجع است که می تواند شخص، سازمان یا گروه باشد، بنابراین اهداف فرایند دو جنبه دارند: افزایش خدمات به اشخاص ثالث و بهبود توانایی های مشورتجو برای عملکرد در حوزه های مسوولیت آن ها.

به اعتقاد ویس (۲۰۰۳) مشورتگر برای انجام موفقیت آمیز امور به مهارت هایی نیاز دارد که عبارت است از: تسهیلگری، طراحی و مدیریت طرح ها، تشکیل تیم، مربیگری، آموزش و توسعه، طراحی موفق و رشد شغلی.

### اهداف مشاوره سازمانی

احمدی (۱۳۸۲) هدف مشاوره را کمک به تغییر رفتار، بهبود کارایی شخصی، کمک به حل مشکلات موقعیتی، تامین سلامت مثبت روانی، کمک به تصمیم گیری، دست یابی به معنای زندگی و توسعه روابط متقابل و انسانی با دیگران می داند.

به نظر کرول<sup>۲</sup>، (۱۹۹۶) هدف مشاوره سازمانی ارتقاء رشد، استقلال و تشویق کارکنان به مراقبت از خویش، ابراز وجود و رشد توانمندی های خویش است. همچنین شارف<sup>۳</sup>

1. Sugarman

2. Carrol

3. sharf



(۱۹۹۷) هدف مشاوره سازمانی را انتخاب شغل و سازگاری با آن می‌داند. سلطانی (۱۳۷۸) هدف مشاوره در سازمان‌ها را ترمیم روابط تیره شده از طریق مذاکره، مشاوره و برقراری هم‌نویی می‌داند.

## وظایف مشاوران سازمانی

کرول (۱۹۹۶) لیستی از وظایف مشاوران سازمانی را به شرح زیر ارائه نموده است:

۱. **نظرخواهی:** مشاوران در یک موقعیت منحصر به فرد برای جمع‌آوری، تدارک

اطلاعات در زمینه افکار و احساسات واقعی نیروی کار قرار دارند. اگر مدیریت بالا به این اطلاعات توجه کند و در برنامه ریزی از این اطلاعات استفاده کند، می‌تواند محل کار انسانی تری ایجاد کند که در آن نیروی کار احساس هم‌رایی کند و احساس کند دیدگاه‌هایش مورد احترام است.

۲. **مشورت با مدیران:** مشاوران با موقعیت ممتاز خود در برون ساختار مدیریت می‌توانند مدیران را برای ایجاد سیستم کارآمدتر و موثرتر راهنمایی کنند.

۳. **آموزش:** مشاوران به خوبی می‌توانند مهارت‌های بین‌فردی را آموزش دهند تا عملکرد مدیریت ضعیف را بهبود بخشند. هم‌زمان می‌توانند به مدیرانی کمک کنند که از نقش‌های تغییر یافته خود احساس نگرانی ندارند.

۴. **مدیریت تغییر و تحول:** مشاور می‌تواند رشد و تغییر سازمانی را تسهیل کند. به عنوان مثال: کمک به افراد برای سازگاری با خسارت از دست دادن، آشفتگی، عدم اطمینان، مازاد شدن و خلق یک هویت جدید.

۵. **کمک به انتقال اخبار بد:** رابطه اعتماد آمیز بین مشاور و کارکنان امکان انتقال پیام‌های روشن به آنان را فراهم می‌سازد (ما حقیقت را می‌گوییم و برای مواجهه با آن به شما کمک می‌کنیم).

۶. **مشاوره تغییر شغل:** مشاوران اثر اخراج بر افراد را درک می‌کنند و می‌توانند به آن‌ها کمک کنند تا با احساسات مربوط به شوک و اضطراب ناشی از بیکاری مواجه شوند.

۷. الگو شدن برای روابط حرفه‌ای: رابطه کارکنان با مشاور می‌تواند به عنوان نمونه‌ای از روابط حرفه‌ای و اخلاقی در درون سازمان و الگویی از عمل آگاهانه، رفتار توأم با احترام و توجه باشد.

۸. توانمند کردن افراد و گروه‌ها: مشاور می‌تواند به کارکنان آموزش دهد تا مهارت‌های مشاوره را در ارتباط با همکاران خود به کار برند.

۹. ایجاد آگاهی نسبت به تفاوت‌های فردی: نیروی کار افراد همانند نیستند بلکه افراد گوناگون با علائق، چشم اندازه‌ها، آمال و اشتیاق‌های متفاوت اند، مشاور می‌تواند این تفاوت‌ها را توضیح دهد.

۱۰. ارزش در نظر گرفتن محتواها در رشد و تغییر: مشاوران می‌توانند یک رویکرد سیستمی داشته باشند، درک اینکه تغییر در یک بخش بر بخش‌های دیگر هم اثر می‌گذارد به عنوان مثال چگونگی رفتار مدیران بالا با مدیران سطوح پایین تر مانند آبشاری در سازمان سرازیر می‌شود و به تمام سازمان گسترش می‌یابد.

۱۱. درک پویایی‌های افراد، گروه و سازمان: مشاوران به تغییرات مداوم در درون و بین افراد سازمان به عنوان یک کل توجه می‌کنند و نسبت به مطالب نهانی در سازمان حساسیت دارند و اثر آن‌را بر سازمان بررسی می‌کنند ایگان<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به نقل از دوایل، (۲۰۰۳) معتقد است عملکردهای ناآگاهانه می‌تواند اثر عمیقی بر آنچه افراد فکر، احساس و رفتار می‌کنند داشته باشد.

شارف (۱۹۹۷) وظایف مشاور سازمانی را به شرح زیر می‌داند:

۱. رابطه یاورانه شامل مهارت‌های توجه آمیز، سوال باز، انعکاس احساس و محتوا، ارائه اطلاعات، تقویت، کاوش زمینه‌های خانوادگی، تفسیرآزمون و پرسشنامه.

۲. فراهم کردن اطلاعات شغلی

ویس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) وظایف مشاوران سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. بازنگری: کمک به کارکنان تا مرزهای اطراف خود را به طور منطقی و شناختی ببینند، از زاویه متفاوتی به مشکلات بنگرند و با چشم انداز جدیدی مشکلات را ببینند.

1. Egan

2. Weiss

۲. تشخیص مشکلات: مشاور باید با علاقه با کارکنان کار کند تا در تشخیص مشکلات همراهی کنند. کمک در تشخیص مشکلات ارزش بسیار بالایی دارد.

۳. مصاحبه: توانایی مصاحبه‌ عاری از تهدید با افراد اعم از کارگر خط تولید یا مدیران ارشد.

۴. بررسی: توانایی درک این موضوع که برای رسیدن به توسعه سازمانی ارزشیابی و گزارش نتایج آن ضروری است.

یکی از مهم‌ترین وظایف مشاور سازمان تسلط بر نظریه‌های رشد شغلی است. شارف (۱۹۹۷) معتقد است که مشاوران علاوه بر تسلط بر نظریه‌های رشد شغلی باید به تناسب نظر با وضع کارکنان نیز توجه داشته باشند.

کرول (۱۹۹۶) پیشنهاد کرد که نقش مشاور سازمانی شامل موارد زیر است:

- برقراری و اطمینان بخشیدن نسبت به شرایط مناسب مشاوره
- راهنمایی مدیران درباره رفتار با کارکنان مشکل دار
- مشاوره با کارکنان
- آموزش بهداشت
- بهزیستی

ایلیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) یکی از وظایف مشاوران را ارائه الگوهای یادگیری در زندگی شغلی می‌داند. به نظر دوپل (۲۰۰۳) علاوه بر نقش درمانگری مشاور، در بسیاری از وظایف مدیریتی به مهارت‌های مشاوره‌ای از قبیل شنیدن فعال و همدلی نیاز است. نگرانی عمده مدیریت روشنفکر این است که چگونه بین اهداف و آرمان‌های کارکنان با نیازهای تجاری سازمان تطابق ایجاد شود.

به نظر پاپر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) مشاوره شخصی با مدیران یکی از رایج‌ترین وظایف مشاوران سازمانی است و از طریق مشاوره با مدیران امکان اثرگذاری بر سازمان ایجاد می‌شود.

کرول (۱۹۹۴) نقش مشاوران درون سازمان را پل ارتباط<sup>۳</sup> یا میانجی خبره<sup>۴</sup> توصیف

1. Illeris

2. Popper

3. Building bridges

4. Sophisticated mediation

نموده است، مشاور سازمانی در نقطه اتصال دنیای مشاوره، کار و تجارت ایستاده است. در شرایط ایده آل مشاور می تواند با نفوذ بر سیاست های مدیریتی نقش عمده ای در انسانی کردن محل کار داشته باشد. گوکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقد است شکل گیری یک چشم انداز معنوی در سازمان، ابزار جدیدی را برای متخصص شغلی فراهم می کند. مشاوران شغلی می توانند به کارکنان برای درک معنویت به عنوان منبع در دنیای پیچیده شغلی کمک کنند.

مشاوره شغلی با زنان نیز یکی از وظایف مشاوران است. افراد سنین ۳۵ تا ۴۰ سالگی احتمالاً به دلیل نگهداری کودک بدون شغل مناسب هستند، آن ها به طور فزاینده در جستجوی یک شغل جدید هستند.

اصطلاح زنان نوکارجو<sup>۲</sup> در مورد زنانی است که پس از ۳۰ تا ۳۵ سال نیروی کار بازگشتی هستند (دادولا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴ به نقل از جای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). بخشی از زنان نوکارجو ازدواج کرده اند و بچه دارند و به دنبال کسب تعادل در خانواده و شغل جدید هستند.

به اعتقاد جای (۲۰۰۲) مشاوران در مورد زنان نوکارجو باید موارد زیر را بررسی کنند:

۱. موانع شغلی مرتبط با قالب های ذهنی نقش جنسیت،
۲. مشاغل موجود مناسب برای زنان،
۳. بررسی انتظارات از زنانی که مجدداً به کار بر می گردند،
۴. ارائه توصیه هایی برای افزایش انگیزه زنانی که دوباره به کار باز می گردند،
۵. توسعه فرصت های انرژی.

مشاوره از راه دور نیز یکی از وظایف مشاوران سازمانی است. تلفن نقش طولانی در حمایت از کارکنان ایفا کرده است. شرکتها با اتکا به تلفن بحران<sup>۵</sup> درباره استرس شغلی، جدایی، اعتیاد و مشکلات دیگر و سپس ارجاع آن ها به متخصصان برای یابوری بهره به بهره به ارائه خدمات می پردازند (رافتر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴) در مشاوره از راه دور<sup>۷</sup> همچنین

1. Gockel

2. Reentry women

3. Dadual

4. Chae

5. Hot line

6. Rafter

7. Telecounseling or Teletherapy

متخصصان بهداشت روانی از طریق یک سایت کامپیوتری جلسات مشاوره با کارکنان را که از خانه، اداره یا خیابان تماس می گیرند، هدایت می کنند. اغلب مزایای درمان از راه نور شامل پست الکترونیک و یابوری مبتنی بر اینترنت بخشی از برنامه های کمک رسانی کارکنان<sup>۱</sup> است.

مشاوره با افراد ناتوان برای اشتغال به کار و مسائل شغلی نیز یکی از وظایف مشاوران سازمانی است. به منظور توانبخشی و تأمین اجتماعی معلولین، فرایند مشاوره مزایا<sup>۲</sup> سه بعد عملی عمده دارد، انتخاب مزایا<sup>۳</sup>، رایزنی مزایا<sup>۴</sup> و حفظ مزایا<sup>۵</sup>.

۱. انتخاب مزایا، شامل بررسی و تأیید وضعیت مزایای جاری افراد ذی نفع و تعیین تحولاتی از مزایا که بر اهداف استخدامی افراد ذی نفع اثر می گذارد.

۲. رایزنی مزایا، فرایندی که به افراد ذی نفع نشان می دهد که چگونه استخدام بر مزایای دریافتی اثر می گذارد و افراد ذی نفع مایل به همکاری در انتخاب آگاهانه بر مبنای این اطلاعات هستند. همچنین به افراد ذی نفع کمک می شود تا به فواید انواع کارهای مربوط به این برنامه تمایل پیدا کنند.

۳. حفظ مزایا، فرایندی است که طی آن به افراد ذی نفع با ایجاد طرحی برای حفظ مزایای خود و کاربرد در فرایند انتقال به شغل جدید کمک می شود.

مشاور مزایا، اطلاعات موجود را عرضه و از افراد ذی نفع حمایت می کند تا وضع مزایا را بهبود بخشد. مشاور مزایا به عنوان رابط مشاوران بازتوانی شغلی افراد ذی نفع کار می کند (ترمبلای و دیگران، ۲۰۰۴).

اجمالاً امروزه در سازمان ها از خدمات مشاوره تحت عناوین مختلف استفاده می شود و نقش مشاور در روان شناسی سازمان و کار وسعت می یابد. این خدمات از ارائه خدمات تخصصی مشورتگری به مدیران و کارکنان گرفته تا کمک به تسهیل تغییرات سازمانی و تغییر شغلی برای کارکنان اخراجی است. همچنین، با وجود مشاور

1. Employee Assistance Programmes (EAP) 2. Benefits counseling 3. Benefits screening  
4. Benefits advisement 5. Benefits management

در سازمان ها، بیماری های ناشی از شغل کمتر می شود و محیط شغلی تبدیل به یک محیط انسانی تر می شود. همچنین، مدیران نیز به راحتی از خدمات مشاوره برای تغییر و بهبود سبک مدیریتی، بهبود روابط خود با کارکنان، کاهش تنش های سازمانی، افزایش تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و خشنودی شغلی و در نهایت ارتقای بهره وری سازمانی استفاده می کنند.

## منابع

احمدی، ا. (۱۳۸۲). مشاوره و روان درمانی. اصفهان: دانشگاه اصفهان.  
 سلطانی، ا. (۱۳۷۸). نقش مشاوره و مذاکره سازمانی در روابط صنعتی. مجموعه مقالات همایش سراسری مشاوره، صص ۱۱۷-۱۰۳. تهران: انتشارات سازمانی بهزیستی.  
 شفیع آبادی، ع. (۱۳۶۹). راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای و نظریه های انتخاب شغل. تهران: انتشارات رشد.

- Brown, D., Pryzwansky, W.B., & Schulte, A.C. (1991). *Psychological consultation*. Massachusetts: Allyn and Bacon .
- Calder, K. (2005). *Career transition firms pursue strategic business partner status*. Canadian HR Reporter, 18 (2), 16.
- Carrol. (1996). *Workplace counseling* . London : sage.
- Chae. M.H.(2002). Counseling reentry women: An overview. *Journal of Employment Counseling*. 39 (4) ، 196- 203.
- Clarkson, P. ,& shaw, P. (1992). Human relationship at work in organizations. *Management Education and Development*. 23(1), 18-30.
- Corsini, R.(2002). *The Dictionary of Psychology*. NewYork: Brunner – Routledge press.
- Doyle, C.E. (2002). *Work and organizational psychology*. New York: psychology press.
- Fitz – enz, J. , Davison, B. (2002). *How to Measure Human Resources*

- management*. Mc Graw – Hill.
- Gockel, A. (2004). The trend toward spirituality in the workplace. Overview and implication for career counseling. *Journal of Employment Counseling*, 41(4), 156-168.
- Henderson, M .Hotop, M., Wessely, S. (2003). Workplace counselling. *Occupational And Environmental Medicine*, 60(12), 899-900.
- Illeriss, K . (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431-441.
- Kneeland, S.J. (1980) . Managing your career: Career counseling: When and how it can help. *Sales and Marketing Management in Canada*, 21(3), 30.
- Mayor, S. (2001). Review confirms workplace counseling reduces stress. *British Medical Journal*, 322(7284), 637.
- Orlans, V. (1998). Counselling services in organizations. *Personnel Review*, 15(5), 19-24.
- Popper, M. (1994). Work and love: A frame of reference for personal counseling of managers. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 12-17.
- Rafter, M.V.(2004). EAPs tout benefits of dial – up counseling in place of face – to – face. *Workforce Management*, 83(12), 75-80.
- Sharf, R .S. (1997). *Applying career development theory to counseling*. USA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Stroh, L .K .; Northraft, G .B., & Neale, M. A. (2002). *Organizational behaviour* Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tremblay, T., Smith, J. , Xie, H. , Drake, R. (2004). The impact of specialized benefits counseling services on social security administration disability beneficiaries in Vermont. *Journal of Rehabilitation*, 70(2), 5-12.
- Valentine, S. (2004). Employment counseling and organizational ethical

values. *Journal of Employment Counseling*, 41(4), 146-156.  
Weiss, A. (2003). *Organizational Consulting*. John Wiley & Sons. Inc.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی