

مدیریت

# هوش هیجانی و استخدام

سنجش هوش هیجانی و رفتار فردی کارکنان در مصاحبه شغلی

ادل بی. لین

ترجمه سمیرا صادق ابدلی



انتشارات  
دنیای اقتصاد

۶۶	مستطابحه
۶۷	مستطابحه
۶۸	مستطابحه
۶۸	مستطابحه
۶۹	مستطابحه
۶۹	مستطابحه

۶۹	مستطابحه
۶۹	مستطابحه
۶۹	مستطابحه
۶۹	مستطابحه

## در این کتاب می‌خوانید

فصل اول	
مقدمه	۹
فصل دوم	
پنج حوزه اصلی هوش هیجانی و احراز صلاحیت شغلی بر اساس هوش هیجانی	۱۵
فصل سوم	
خودآگاهی	۲۳
مهارت فردی ۱: اثربخشی در روابط میان‌فردی	۲۴
مهارت فردی ۲: آگاهی هیجانی و درونی	۲۹
مهارت فردی ۳: ارزیابی دقیق مهارت‌ها و توانایی‌ها	۳۷
فصل چهارم	
خودکنترلی یا مدیریت فردی	۴۳
مهارت فردی ۱: بروز احساس	۴۵
مهارت فردی ۲: شجاعت یا جسارت	۵۰
مهارت فردی ۳: انعطاف‌پذیری	۵۵
مهارت فردی ۴: برنامه‌ریزی برای نوع بیان در گفتگو	۶۱
فصل پنجم	
همدلی	۶۵
مهارت فردی ۱: توجه احترام‌آمیز	۶۶
مهارت فردی ۲: احساس تاثیرگذاری بر دیگران	۶۹
مهارت فردی ۳: تمایل به خدمت‌رسانی	۷۲

<b>فصل ششم</b>	
<b>مهارت اجتماعی</b>	<b>۷۹</b>
مهارت فردی ۱: ایجاد روابط	۸۳
مهارت فردی ۲: همکاری	۸۷
مهارت فردی ۳: حل اختلاف	۹۲
مهارت فردی ۴: شناخت سازمانی	۹۶
<b>فصل هفتم</b>	
<b>اثربخشی فردی: خوداثربخشی</b>	<b>۱۰۳</b>
مهارت فردی ۱: اعتماد به نفس	۱۰۴
مهارت فردی ۲: ابتکار عمل و مسئولیت‌پذیری	۱۱۰
مهارت فردی ۳: هدف‌یابی	۱۱۴
مهارت فردی ۴: خوش‌بینی	۱۱۹
<b>فصل هشتم</b>	
<b>اثربخش فردی: اثربخشی در روابط میان‌فردی</b>	<b>۱۳۱</b>
مهارت فردی ۱: رهبری دیگران	۱۳۲
مهارت فردی ۲: ایجاد فضای کاری مطلوب	۱۳۷
مهارت فردی ۳: نتیجه‌گیری مطلوب از طریق دیگران	۱۴۴
<b>فصل نهم</b>	
<b>اولویت‌بندی هدف و رویای ذهنی</b>	<b>۱۵۱</b>
مهارت فردی ۱: شناخت هدف و ارزش‌های فردی	۱۵۲
مهارت فردی ۲: اقدام و گام برداشتن در جهت هدف فردی	۱۵۶
پرسش‌های مرتبط با ارزیابی اصالت	۱۶۲
<b>فصل دهم</b>	
<b>تقلب در ضریب هوش هیجانی و دیگر علائم هشدارآمیز</b>	<b>۱۶۵</b>
کاملاً تک‌بعدی: آنقدر خوب که نمی‌توان صحت آن را پاور کرد	۱۶۷
توضیحی درباره حس ششم	۱۷۹
<b>فصل یازدهم</b>	
<b>سخن پایانی</b>	<b>۱۸۱</b>
پیوست ۱: جدول هوش هیجانی در زمینه قابلیت‌ها	۱۸۵
پیوست ۲: پرسش‌ها بر حسب موضوعات و قابلیت‌ها	۱۸۷

## فصل اول

### مقدمه

می‌توان گفت که تقریباً در تمامی مشاغلی که امروزه به نیروی کار واگذار می‌شود، مهارت‌های اصلی هوش هیجانی<sup>۱</sup> (EQ) در گروی عملکرد مطلوب است. اغلب مدیران استخدام یا شخص مصاحبه‌کننده، از توجه به چنین مهارت‌های فردی در فرآیند مصاحبه غافل می‌شود. منظور این نیست که برای مهارت‌ها و توانایی‌های فنی افراد ارزشی قائل نشویم. مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی باید پیوسته نقش برجسته‌ای در فرآیند ارزیابی ایفا کند. اگرچه، شواهد و قرائن بسیاری دال بر آن است که وقتی مهارت‌های فنی افراد با هم برابر است، این شایستگی‌های آنها در هوش هیجانی است که عامل موفقیتشان در تصدی جایگاه‌های شغلی مختلف است. در واقع در برخی جایگاه‌های شغلی، شایستگی‌های هوش هیجانی بیش از شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی افراد، توجه‌کننده موفقیت شغلی آنها است. لیدرشیپ آی. کیو<sup>۲</sup> مرکز آموزشی تحقیقاتی که بهترین شیوه‌های مدیریت و اجرا را آموزش می‌دهد، مطالعه‌ای روی بیش از بیست هزار کارمند انجام داد تا عوامل موفقیت و شکست کارمندان تازه استخدام‌شده را بررسی کند. پس از مصاحبه با ۵۲۴۷ مدیر، پژوهشگران این مطالعه به این نتیجه دست یافتند که تنها ۱۱ درصد از

۱- Emotional Intelligence: در این کتاب، با حروف اختصاری EQ بیان می‌شود که در حقیقت همان

ضریب هوش هیجانی است. م.

۲- Leadership IQ: مرکزی تحقیقاتی و پژوهشی در زمینه آموزش مدیریت. م.

کارمندان به دلیل عدم برخورداری از مهارت فنی در انجام کار، با شکست روبرو شده‌اند. از دیگر دلایل ناکامی کارکنان تازه استخدام شده، نارضایتی از همکاران، عدم پذیرش واکنش‌ها، عدم توانایی در مدیریت هیجان‌ها و احساسات، عدم وجود انگیزه یا جذابیت و ایجاد روابط میان‌فردی ضعیف بود.<sup>۱</sup> این نتایج، کاملاً روشن می‌سازد که گنجاندن مهارت‌های جامع هوش هیجانی به عنوان بخشی مهم در فرآیند مصاحبه شغلی، به مدیران استخدام و مصاحبه‌کنندگان این امکان را می‌دهد که جهت پیش‌بینی کفایت شخص داوطلب استخدام، به اطلاعات جدید و مهمی راجع به او دست یابند.

با بازنشسته شدن نسل بعد از جنگ جهانی دوم و خروج آنها از چرخه نیروی کار، کارفرمایان با این معضل دست به‌گریبان شده‌اند که برای پر کردن این خلأ، چگونه می‌توان کارکنان لازم را استخدام کرد و آموزش داد. به گزارش اداره آمار نیروی کار، ۲۰ درصد از نیروی کار تا سال ۲۰۱۰، بالای پنجاه سال بودند. در سال ۲۰۰۴، تعداد افراد چهل سال به بالا در نیروی کار، بیش از ۵۶٪ بوده است.<sup>۲</sup> شرکت‌ها با نیروهای تازه استخدام شده بسیاری روبرو شدند که در مورد سازمان، دارای دیدگاهی کاملاً متفاوت از دیدگاه کارکنان قدیمی سازمان هستند. تعهد و پایبندی در این سازمان‌ها چالشی اساسی خواهد بود، چون روی این کارکنان تازه استخدام شده کمتر در شرکتی سرمایه‌گذاری می‌شود. در نتیجه، اگر آنها پیشنهاد سودآورتری از شرکت دیگری داشته باشند، قطعاً انگیزه کمتری برای ادامه کار در شرکت کنونی خود خواهند داشت. اگر شرکت استخدام‌کننده نتواند انتظارات کارمند جدید خود را برآورده سازد، باعث می‌شود او شرکت را ترک کند و به این ترتیب چرخه‌ای نامتناهی از استخدام و استعفا و در پی آن، شکافی در مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز شرکت برای رقابت پدید می‌آید. تجربه ثابت کرده است که چنین چرخه‌ای عبث خواهد بود. هزینه تغییر کارمندان<sup>۳</sup> بین ۱۲۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه

است و سیزده ماه طول می‌کشد تا عملکرد کارمند جدید به بیشینه بازدهی خود برسد. این آمارها دلیل قانع‌کننده دیگری برای مصاحبه و سنجش مهارت‌های هوش هیجانی کارکنان ارائه می‌دهد. تعهد و پایبندی به سازمان، رابطه تنگاتنگی با هوش هیجانی دارد.<sup>۱</sup> معدود کسانی هستند که استدلال کنند تعهد و پایبندی به یک سازمان، ویژگی‌های سودمندی نیستند. پایبندی، مستقیماً به رضایت شغلی مرتبط است. رضایت شغلی، به عزت نفس، ثبات عاطفی و هیجانی و باوجدان بودن فرد مرتبط است.<sup>۲</sup> مدل هوش هیجانی در این کتاب، به کلیه این مؤلفه‌ها توجه دارد.

برای توجه و برنامه‌ریزی نیاز به نیروی انسانی در آینده، سازمان‌ها به بررسی دقیق مهارت‌هایی می‌پردازند که به مهارت‌های فنی توجه خاص دارد که با خروج نسل بعد از جنگ جهانی دوم از چرخه نیروی کار، نیاز خواهند بود. برای پر کردن خلأ فنی یا فرار مغزها، پذیرش و استخدام و آموزش مهارت‌های فنی به افراد آغاز می‌شود، اما از آنجا که پژوهش‌های مختلف برآورد می‌کنند که مهارت‌های هوش هیجانی در همه جا بین ۲۴ تا ۶۹ درصد توجه‌کننده موفقیت در کار است، اگر شرکت‌ها به انتخاب و استخدام از طریق روش‌های متمرکز بر هوش هیجانی داوطلبان استخدام توجهی نداشته باشند، در حقیقت اقدامات استخدامی خود را به هدر می‌دهند.<sup>۳</sup> شرکت‌ها علاوه بر بررسی شکاف فنی خود، باید به مهارت‌ها و قابلیت‌های فراتر از برتری‌های فنی که به موفقیت سازمان می‌انجامد نیز توجه ویژه داشته باشند. چه چیزی تمایل یک شرکت به خدمت‌رسانی را تعریف می‌کند؟ چه چیزی یک شرکت را آن‌قدر هوشیار می‌سازد که بتواند بر اساس تغییرات بازار اقدام به فعالیت کند؟ چه چیزی باعث ایجاد خلاقیت و ابتکار می‌شود تا یک شرکت همچنان حالت رقابتی خود را حفظ کند؟ چه عواملی باعث می‌شود یک برنده بی‌نقص و قابل اعتماد شود؟ ماهیت هیچ‌یک از این موارد، ارتباطی با مهارت‌های

1- Chi-Sum Wong and Kenneth S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *Leadership Quarterly* (June 2002): 243

2- "Job Performance Linked to Personality", *Industrial Engineer* 39, 7 (July 2007): 11

3- V.U Druskat, F. Sala, and G. Mount, eds., *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006)

1- "Leadership IQ Study: Why New Hires Fail," *PR Newswire*, September 20, 2005, 1.

2- Ellen Galinsky, "The Changing Landscape of Work," *Generations* (Spring 2007): 7.

۳- turnover cost: نسبت کارمندان رفته به استخدام‌شده‌ها و مانده‌ها. م.