

1.4 Ατενίζοντας το μέλλον: Σύγχρονες προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, η επέκταση των επιχειρήσεων σε νέες, εκτός συνόρων αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός, οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, η τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, οι μειώσεις προσωπικού, οι υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), όπως μέτοχοι, εργαζόμενοι, κοινωνικό σύνολο, δημιουργούν νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα το σημερινό εργασιακό περιβάλλον να χαρακτηρίζεται ως «περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων» (Tulgan 2007).

Τα νέα αυτά δεδομένα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, αλλά και τις μορφές εργασίας. Η σταθερότητα και η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζομένου στο χώρο εργασίας που χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι πρόσφατα δίνουν τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις προσωπικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία, στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και τύπου εργασίας.

Όλες αυτές οι εξελίξεις, όπως είναι φυσικό, επηρεάζουν σημαντικά την ψυχολογία των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ευελιξία στο ωράριο δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα εναρμόνισης εργασιακής και προσωπικής ζωής, αλλά παράλληλα δημιουργεί ανασφάλεια και άγχος, με αποτέλεσμα οι ανεπτυγμένες κοινωνίες της μεταβιομηχανικής εποχής να χαρακτηρίζονται και ως «κοινωνίες ρίσκου» (risk societies) (Beck 2000).

Παράλληλα η σχέση εργοδότη – εργαζομένου αλλάζει και γίνεται πιο βραχύχρονη, λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις. Λίγοι εργαζόμενοι πλέον πιστεύουν ότι θα ολοκληρώσουν την καριέρα τους στην ίδια επιχείρηση, με αποτέλεσμα η δέσμευσή τους να μειώνεται και να προσπαθούν να αποκτήσουν οφέλη όσο χρόνο παραμένουν σε αυτήν. Αρχίζουν να λειτουργούν περισσότερο ως ελεύθεροι επαγγελματίες, προσπαθώντας ν' αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες που θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν καθώς μετακινούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Στον Πίνακα 1.3 φαίνονται οι βασικές διαφορές

μεταξύ παλαιάς και νέας πραγματικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3

*Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής
πραγματικότητας*

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις.	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους.
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά.
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται.	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα.

Τα νέα αυτά δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι σήμερα τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να αναπτύξουν πολλαπλές δεξιότητες προκειμένου να διαχειριστούν τις ραγδαίες αλλαγές, τις αυξανόμενες αποχωρήσεις εργαζομένων, τη διαφορετικότητα που αφορά όχι μόνο εργαζομένους από διαφορετικές κουλτούρες, αλλά και διαφορετικού φύλου ή ηλικίας. Οι νέες γενιές εργαζομένων, η γενιά X (γεννημένοι 1965-

1980) και η γενιά Υ (γεννημένοι 1980-2000), φαίνεται ότι διαφέρουν σημαντικά ως προς τις εργασιακές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά τους από την προηγούμενη γενιά, που σε λίγα χρόνια αποχωρεί (ηλικίας περίπου 45-60). Οι νέοι αυτοί εργαζόμενοι είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, αλλάζουν με μεγαλύτερη ευκολία εργασία, αναζητούν προκλήσεις, είναι λιγότερο αφοσιωμένοι, επιζητούν γρήγορη επιτυχία και αμφισβητούν την εξουσία και το κατεστημένο. Έτσι η σύγχρονη ΔΑΔ καλείται όχι μόνο να κατανοήσει τις διαφορετικές ανάγκες του εργατικού αυτού δυναμικού, αλλά και να αμβλύνει τις εντάσεις και συγκρούσεις που συχνά δημιουργούνται με την υπάρχουσα γενιά εργαζομένων.

Στην ερώτηση «ποια ζητήματα θα αποτελέσουν τις σημαντικότερες προκλήσεις για τη ΔΑΔ το 2006 και το 2007»² διευθυντές και διευθύντριες ανθρώπινου δυναμικού ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων καθώς και σύμβουλοι επιχειρήσεων έδωσαν το στίγμα των μελλοντικών εξελίξεων στο χώρο αυτό.

Πρώτο σε συχνότητα θέμα που αναφέρθηκε ως μελλοντική πρόκληση είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Καθώς ο ανταγωνισμός για την αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών εντείνεται παγκόσμια, τα τμήματα ΔΑΔ προσπαθούν όχι μόνο να επιλέξουν ικανά άτομα ή άτομα υψηλών δυνατοτήτων (high potentials), αλλά και να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν εργαζομένους απ' τη δεξαμενή ταλέντων της εταιρείας. Για το λόγο αυτό τα πλάνα διαδοχής αποτελούν δημοφιλή προσέγγιση, που προσπαθεί να λειτουργήσει προδραστικά, αναπτύσσοντας στελέχη για μελλοντικούς ρόλους. Γιατί δεν είναι σημαντικό μόνο να προσλάβεις έναν εργαζόμενο-αστέρι, αλλά είναι ίσως πιο σημαντικό να διαλέξεις τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση και τον «καλύτερο για τη δική μου εταιρεία», όπως χαρακτηριστικά ειπώθηκε από μια διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στη σημασία που έχει το ταίριασμα του κάθε στελέχους με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού.

Στην προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων τα τμήματα ΔΑΔ έρχονται αντιμέτωπα και με μία ακόμη πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας της εταιρείας και την ανάδειξή της ως προτιμητέου εργοδότη. Η προσπάθεια αυτή εντείνεται τα τε-

2. *HR Professional* (ετήσια έκδοση 2006 και 2007).

λευταία χρόνια και στην Ελλάδα μέσα απ' τη συμμετοχή πολλών εταιρειών στο διαγωνισμό «Best Workplaces», όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις πρακτικές της εταιρείας τους και εκφράζουν το βαθμό ικανοποίησης, περηφάνιας και δέσμευσης προς αυτήν. Έτσι αναδεικνύονται και βραβεύονται κάθε χρόνο οι 20 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Ο διαγωνισμός αυτός έχει λειτουργήσει μέχρι σήμερα ως μέσο παρακίνησης των τμημάτων ΔΑΔ να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους εργαζομένους και να αναπτύξουν τις συνθήκες εκείνες που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη λίστα των 20 εταιρειών, για τις οποίες αξίζει κανείς να εργάζεται.

Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα απ' τη διαχείριση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές είναι μια ακόμη από τις προκλήσεις για τα τμήματα ΔΑΔ στο μέλλον. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζομένου –σε όποια θέση κι αν εργάζεται– θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να εδραιώνεται αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών. Βέβαια παρόλο που πολλές εταιρείες προσπαθούν μέσα από παροχές, επιβραβεύσεις για μακροχρόνια παραμονή στην εταιρεία και διαγωνισμούς του τύπου «ο καλύτερος υπάλληλος του μήνα» να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων, έρευνα της Nelson Motivation Inc. έδειξε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν καθημερινή και άμεση αναγνώριση απ' τον προϊστάμενό τους. Άλλοι μηχανισμοί παρακίνησης που έδειξε η έρευνα ότι προτιμώνται απ' τους εργαζομένους είναι η ενεργητική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία στην εκτέλεση των έργων και η ευελιξία στο ωράριο εργασίας.

Το θέμα της ευελιξίας φαίνεται ότι θα αποτελέσει σημείο αιχμής στο μέλλον για τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς η νέα γενιά εργαζομένων εισέρχεται πλέον στην αγορά εργασίας, ενώ και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, οι ευέλικτες μορφές εργασίας θα κερδίζουν ολοένα έδαφος. Η ευελιξία μπορεί να αφορά στο ωράριο, στη σύμβαση εργασίας, στις αμοιβές, στα καθήκοντα ή ακόμη και στον τόπο εργασίας. Μια σημαντική λοιπόν συνεισφορά της ΔΑΔ είναι να εξετάζει κάθε δυνατότητα ευέλικτης απασχόλησης, προσπαθώντας να πετύχει την αποτελεσματικότερη επίτευξη του στόχου με το χαμηλότερο κόστος και λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τις δυσλειτουργίες που μπορεί να επιφέρει στην

οργανωσιακή κουλτούρα και την εσωτερική συνοχή του οργανισμού η εκάστοτε επιλογή.

Σε μια περίοδο όπου οι αγορές και οι συγχωνεύσεις είναι καθημερινό φαινόμενο, η εδραίωση μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας, ευθυγραμμισμένης προς το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, είναι ένα ακόμη θέμα που απασχολεί και θα απασχολεί τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση εργαζομένων που προέρχονται όχι μόνο από διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά ακόμη κι από διαφορετικά κράτη και η ομογενοποίηση των διαφορετικών νοοτροπιών και συμπεριφορών αποτελούν συχνά πονοκέφαλο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ταυτόχρονα και πρόκληση, καθώς η διαφορετικότητα μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και δημιουργικότητας.

Στο πλαίσιο αυτό αναδεικνύεται και η ανάγκη για αποτελεσματικότερη εσωτερική επικοινωνία εντός του οργανισμού, ώστε κάθε αλλαγή, πρωτοβουλία ή μήνυμα να περνά στους εργαζομένους με τρόπο ξεκάθαρο και ελκυστικό. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε μια διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού, «είναι η χρονιά του εσωτερικού marketing».

Επίσης η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών θα αποτελέσει και στο μέλλον πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών. Ήδη κάποιες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στη δημιουργία εκπαιδευτικών κέντρων και εταιρικών πανεπιστημίων (corporate universities) με σκοπό η εκπαίδευση των στελεχών να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και το όραμα της εταιρείας και να συνεισφέρει στην εδραίωση κοινής κουλτούρας. Τέτοια παραδείγματα είναι η Citibank Training Academy, η WIND Corporate University, η Ακαδημία Εταιρικών Πωλήσεων της Vodafone και άλλες που θα ακολουθήσουν.

Ειδικά η ανάπτυξη ηγετών απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς, καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εφόσον εξασφαλίζουν τη μετατροπή της εταιρικής στρατηγικής σε αποτελέσματα. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζουν το προφίλ ηγετικών ικανοτήτων που χρειάζεται να αναπτύξουν τα στελέχη τους ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι. Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων δεν αφορά μόνο σε μια μικρή ομάδα στελεχών που ασκεί διοίκηση, αλλά σ' έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων που ηγείται ανθρώπων ή προορίζεται για μια τέτοια θέση.

Μερικές απ' αυτές τις ικανότητες είναι η πρωτοβουλία, η εστίαση στο αποτέλεσμα, η ανάπτυξη ανθρώπων, η επιρροή, ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση κ.ά.

Εκτός όμως απ' τους εργαζομένους, που αποτελούν τη βασική ομάδα ενδιαφέροντος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν και οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι (stakeholders) μέσα στο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Schuler & Jackson (1996), οι ομάδες αυτές περιλαμβάνουν τη διοίκηση του οργανισμού, τους μετόχους και επενδυτές, τους στρατηγικούς εταίρους, όπως προμηθευτές, συνδικάτα, τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο. Μια πρόκληση λοιπόν για τη ΔΑΔ είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας ενδιαφέροντος και ο συμβιβασμός των αντιθέσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ ομάδων, όπως, για παράδειγμα, μεταξύ των συνδικάτων και των μετόχων. Επίσης η τήρηση της νομοθεσίας και η κοινωνική υπευθυνότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις πολιτικές και πρακτικές της ΔΑΔ.

Στον Πίνακα 1.4 αναφέρονται οι λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα, καθώς και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει στον 21ο αιώνα.

Όλα αυτά προϋποθέτουν στελέχη ΔΑΔ που γνωρίζουν τόσο το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον και τις συνθήκες της αγοράς, όσο και το εσωτερικό κλίμα, την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και τις ανάγκες των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν. Η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ ικανοποίησης και κοινωνικής δικαιοσύνης για τους εργαζομένους και αποτελεσματικότητας-βιωσιμότητας της επιχείρησης θα αποτελέσει τη βασική πρόκληση για τα στελέχη της ΔΑΔ.

1.4.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση

Μια ακόμη πρόκληση για τα στελέχη της ΔΑΔ στο μέλλον είναι να αποδείξουν ότι το τμήμα τους προσθέτει αξία στην επιχείρηση με μετρήσιμα στοιχεία και λειτουργεί ως ισότιμος εταίρος στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Παρόλο που αρκετές «κασσάνδρες» διαμηνύουν το τέλος της ΔΑΔ ως ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης και την ανάληψη των λειτουργιών της από άλλα στελέχη, όπως τους μάνατζερ γραμμής, ο Ulrich (1997) υποστηρίζει ότι οι φήμες για «πρόωρο θάνατο» της ΔΑΔ θα διαψευστούν και αντίθετα θα προκύψει ένας μετασχη-

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4

Λειτουργίες και προκλήσεις της ΔΑΔ στο παρόν και το μέλλον

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
• Ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας	• Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
• Προσέλκυση προσωπικού	• Πλάνα διαδοχής
• Επιλογή προσωπικού	• Διαχείριση της απόδοσης
• Αμοιβές και παροχές	• Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
• Υγιεινή και ασφάλεια	• Καλό εργασιακό περιβάλλον
• Εργασιακές σχέσεις	• Εσωτερικό μάρκετινγκ
• Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	• Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
• Αξιολόγηση προσωπικού	• Εταιρικά πανεπιστήμια
• Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	• Κοινωνική υπευθυνότητα
• Ομαδική συνεργασία	• Ευελιξία
• Εσωτερική επικοινωνία	• Εξισορρόπηση εργασιακής – προσωπικής ζωής
• Διαχείριση γνώσης	• Διαχείριση μείωσης προσωπικού
• Φιλοσοφία και όραμα	• Στρατηγικός εταίρος
• Συστήματα ενδυνάμωσης	• Δημιουργία κοινότητας ΔΑΔ
• Ανάπτυξη ηγεσίας	• Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
• Προγράμματα ολικής ποιότητας	• Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
	• Διαχείριση κοινωνικού κεφαλαίου
	• Σχέσεις εξουσίας
	• Μέτρηση αποτελεσματικότητας πρακτικών ΔΑΔ / Παραδοτέα
	• Παγκοσμιοποίηση
	• Διαχείριση αλλαγών
	• Διαχείριση άυλων αξιών

Η ακαδημαϊκή νοημοσύνη είναι ο παραδοσιακός τρόπος αντίληψης της νοημοσύνης μέσα απ' το νοητικό πηλίκο (IQ) ή δείκτη νοημοσύνης και περιλαμβάνει την ικανότητα απομνημόνευσης και ανάκλησης πληροφοριών, την ανάλυση, την αξιολόγηση, τη λογική σκέψη.

Η πρακτική νοημοσύνη περιγράφει την ικανότητα ενός ατόμου να επιλύει καθημερινά προβλήματα με τη γνώση που απέκτησε μέσα απ' την εμπειρία του. Στόχος είναι όχι μόνο η προσαρμογή στο περιβάλλον, αλλά και η αλλαγή του περιβάλλοντος ώστε να ταιριάζει στο άτομο ή η επιλογή ενός νέου περιβάλλοντος.

Η δημιουργική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να παράγει μεγάλο αριθμό πρωτότυπων ιδεών, κατάλληλων για τη δεδομένη περίσταση και για το έργο που έχει να διεκπεραιώσει. Αυτή η μορφή νοημοσύνης προϋποθέτει ότι κάποιος πρέπει να αποφασίσει να είναι δημιουργικός, να ορίζει εκ νέου τα προβλήματα, να παίρνει λογικά ρίσκα, να ξεπερνά τις δυσκολίες που παρουσιάζονται, να πιστεύει στις ικανότητές του και στη θετική έκβαση των πράγματων.

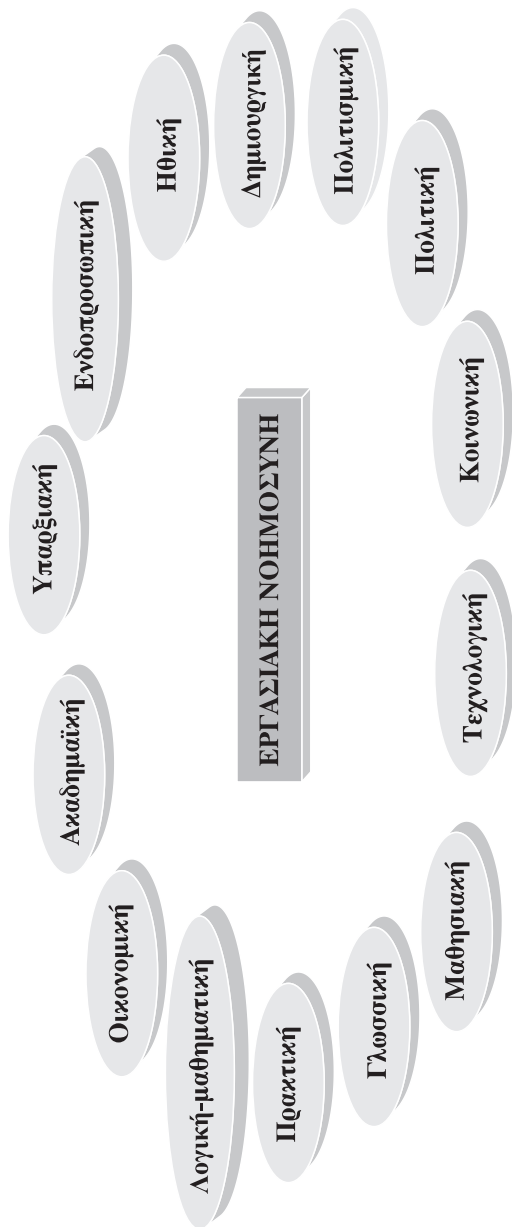
2.2.2 Η εργασιακή νοημοσύνη

Συνοψίζοντας λοιπόν τις παραπάνω θεωρίες και έρευνες με στόχο να διευρυνθεί η υπάρχουσα αντίληψη για τη νοημοσύνη, μπορούμε να καταλήξουμε στις μορφές νοημοσύνης που χρειάζονται σήμερα οι εργαζόμενοι για να ξεχωρίσουν μέσα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Το σύνολο των μορφών θα μπορούσαμε να το ονομάσουμε εργασιακή νοημοσύνη (βλέπε Σχήμα 2.3). Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι συγκεκριμένες μορφές νοημοσύνης περιορίζονται μόνο στον εργασιακό χώρο και δεν αξιοποιούνται και στη σφαίρα της προσωπικής ζωής κάθε ανθρώπου. Κάθε άτομο αποτελεί μια ολότητα και αυτή την ολότητα μεταφέρει στο χώρο εργασίας. Άλλωστε υπάρχουν σαφείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση των ανθρώπων.

Παρακάτω θα δούμε πώς καθεμία απ' αυτές τις μορφές εργασιακής νοημοσύνης βοηθά το άτομο να είναι πιο αποτελεσματικό στην εργασία του.

Η ακαδημαϊκή νοημοσύνη βοηθά έναν εργαζόμενο να ολοκληρώσει τις σπουδές του και πολλές φορές να τις συνεχίσει παράλληλα με την εργασία του. Τα τελευταία χρόνια αρκετοί εργαζόμενοι αρχίζουν με-

ΣΧΗΜΑ 2.3
Παράμετροι της εργασιακής νοημοσύνης



ταπτυχιακές σπουδές αργότερα στη ζωή τους κι ενώ έχουν αποκτήσει προϋπηρεσία. Μάλιστα σε αρκετά MBA η εργασιακή εμπειρία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση παρακολούθησης.

Η οικονομική νοημοσύνη θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τα στελέχη των οικονομικών τμημάτων ή του λογιστηρίου, αλλά ακόμη και για τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και σε αρκετές περιπτώσεις για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Το ίδιο ισχύει και για τη λογική-μαθηματική. Και οι δύο μορφές βέβαια είναι σημαντικές σε επίπεδο λήψης αποφάσεων απ' τα ηγετικά στελέχη, όπου είναι αναγκαίες η ανάλυση και η λογική επεξεργασία οικονομικών και άλλων δεδομένων.

Η πρακτική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων στην εργασία. Πολλά στελέχη μιλάνε για την έλλειψη αυτής της μορφής νοημοσύνης στην εργασιακή καθημερινότητα, αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι «λείπει ο κοινός νους».

Η γλωσσική νοημοσύνη είναι απαραίτητη σε εργαζομένους που γράφουν αναφορές ή κάνουν συχνά παρουσιάσεις, αρμοδιότητες που συναντώνται συχνά πλέον σε πολλές θέσεις εργασίας. Ακόμη βοηθά στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, που είναι τόσο απαραίτητες στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η μαθησιακή νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση εξέλιξης και ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις στελεχών που ξεκίνησαν από χαμηλά και εξελίχτηκαν γρήγορα λόγω υψηλής μαθησιακής νοημοσύνης. Ειδικά το να μαθαίνει κανείς απ' τα λάθη του ή να ρωτά για να μάθει θεωρούνται δείγματα υγιούς εργασιακής συμπεριφοράς και είναι ιδιαίτερα επιθυμητές στις επιχειρήσεις σήμερα.

Χαρακτηριστική είναι η ομιλία γενικού διευθυντή πολυεθνικής στο ετήσιο συνέδριο της εταιρείας του που ξεκίνησε λέγοντας: «Θέλω να κάνετε λάθη. Τα λάθη δείχνουν ότι τολμάμε να δοκιμάζουμε και μόνο έτσι προχωράμε ως εταιρεία. Θέλω όμως να μαθαίνετε απ' τα λάθη σας ώστε να μην επαναλαμβάνονται».

Η τεχνολογική νοημοσύνη έχει γίνει τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα σημαντική για κάθε εργαζόμενο καθώς η χρήση της τεχνολογίας κυριαρχεί στον επιχειρηματικό κόσμο. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εξοικείωση των νέων εργαζομένων με τις περισσότερες μορφές της τεχνολογίας αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα και συχνά προκαλεί

φόβο στις παλαιότερες γενιές εργαζομένων, που καλούνται να προσαρμοστούν γρήγορα στα νέα δεδομένα.

Η κοινωνική νοημοσύνη αναδεικνύεται κρίσιμος παράγοντας εργασιακής επιτυχίας στη σημερινή πραγματικότητα, όπου η συνεργασία και η επικοινωνία τόσο με τους συνεργάτες όσο και με τους πελάτες, προμηθευτές είναι συνεχής και απαιτητική. Επίσης η δημιουργία ενός κοινωνικού δικτύου σχέσεων εντός και εκτός εργασίας αναδεικνύεται κρίσιμος παράγοντας εξέλιξης και επιτυχίας.

Η πολιτική νοημοσύνη –που συνδυάζεται σ' ένα βαθμό με την κοινωνική– θα λέγαμε ότι αποτελεί παράγοντα επιβίωσης στις επιχειρήσεις. Το να δημιουργείς σχέσεις αμοιβαίου οφέλους και να επιδεικνύεις ευελιξία είναι σημαντικές αρετές τόσο στις διαπραγματεύσεις με πελάτες και προμηθευτές, όσο και στις καθημερινές σχέσεις με συναδέλφους.

Αντίστοιχα η πολιτισμική νοημοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση συνύπαρξης με ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες, συχνό φαινόμενο στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον. Η αποδοχή και η αξιοποίηση της διαφορετικότητας βοηθά στη συνεργασία, αλλά και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό.

Η δημιουργική νοημοσύνη σ' έναν κόσμο που διψά για καινοτομία αποτελεί μεγάλο ατού για έναν εργαζόμενο. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων τρόπων διαχείρισης πελατών, νέων υπηρεσιών αποτελεί βασική προϋπόθεση βιωσιμότητας και ανάπτυξης. Βέβαια –όπως ειπώθηκε και παραπάνω– είναι σημαντικό να υποστηρίζεται απ' την κουλτούρα του οργανισμού ώστε να εμφανίζεται και να ενισχύεται στην καθημερινή πρακτική.

Η ηθική νοημοσύνη αποτελεί την πυξίδα για συμπεριφορές που στοχεύουν όχι μόνο στο ατομικό, αλλά και στο συλλογικό καλό. Βλέποντας με ρεαλιστική ματιά τον κόσμο των επιχειρήσεων, θα λέγαμε ότι είναι η μορφή νοημοσύνης που στερούνται αρκετά στελέχη και δεν είναι λίγες οι φορές που λόγω έλλειψης ηθικής έχουν καταστραφεί οργανισμοί και εργαζόμενοι.

Η ενδοπροσωπική νοημοσύνη βοηθά τον εργαζόμενο με πολλούς τρόπους. Πρώτον, συνειδητοποιώντας τα συναισθήματά του και πετυχαίνοντας τη σωστή διαχείρισή τους γίνεται καλύτερος εργαζόμενος και καλύτερος συνεργάτης. Δεύτερον, γνωρίζοντας τι τον παρακινεί