

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η οργάνωση συντίθεται από επιμέρους υποσυστήματα και την ίδια στιγμή είναι υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος. Αυτό, σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση, σημαίνει ότι, για να λειτουργήσει επιτυχώς και να επιβιώσει, είναι ανάγκη να προσαρμόζεται στις εξελίξεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα τόσο στο σύστημα της οργάνωσης και στα επιμέρους υποσυστήματά της όσο και στα ευρύτερα συστήματά που ανήκει. Αυτά τα συστήματα και τα υποσυστήματα επηρεάζουν την πορεία της οργάνωσης και συνθέτουν το περιβάλλον της.²⁹ Περιβάλλον μιας οργάνωσης νοείται το σύνολο των παραγόντων και των συνθηκών που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Το περιβάλλον των οργανώσεων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που υπάρχουν εντός της οργάνωσης και επηρεάζουν τη λειτουργία της. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων είναι:

1. Οι ανθρώπινοι πόροι. Είναι οι πόροι με τη μεγαλύτερη σημασία για την οργάνωση. Παρά τις τεχνολογικές προόδους ο άνθρωπος έχει κυρίαρχο ρόλο μέσα στην οργάνωση. Με την εργασία του αξιοποιείται το κεφάλαιο, κινούνται και παρακολουθούνται τα μηχανήματα, ελέγχονται τα προϊόντα, καταρτίζονται τα προγράμματα δράσης και γενικά αξιοποιούνται οι υπόλοιποι αναγκαίοι πόροι της παραγωγικής διαδικασίας³⁰.
2. Οι υλικοί πόροι. Στους υλικούς πόρους της οργάνωσης περιλαμβάνονται: α) οι κτιριακές εγκαταστάσεις, β) ο

²⁹ Περισσότερα για το περιβάλλον των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 225, β) Πετρίδου Ε, 2001, 55, γ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 36.

³⁰ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 31.

μηχανολογικός εξοπλισμός, γ) οι πρώτες και βοηθητικές ύλες. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης, ιδιαίτερα η τοποθεσία, η παλαιότητα, το καθεστώς ιδιοκτησίας. Κάθε οργάνωση, ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχει ή τα προϊόντα που παράγει και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί, μπορεί να εγκατασταθεί:³¹ α) σε μεγάλα αστικά καταναλωτικά κέντρα, για να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της ευρείας αγοράς παροχής υπηρεσιών ή διάθεσης των προϊόντων της, β) κοντά στον τόπο παραγωγής των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί, ώστε να μειώνεται το κόστος λειτουργίας, γ) κοντά σε συγκοινωνιακούς κόμβους για την εύκολη παραλαβή των πρώτων υλών αλλά και την άνετη αποστολή των παραγόμενων προϊόντων. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ιδιαίτερα ο εκσυγχρονισμός του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.

3. Οι οικονομικοί πόροι. Οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, χρειάζονται κεφάλαια για την ίδρυση, τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Το κεφάλαιο διακρίνεται σε: α) πάγιο, δηλαδή το κεφάλαιο που χρειάζεται για τη δημιουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων, την τοποθέτηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και γενικά όλων των μόνιμων μερών της οργάνωσης, β) κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή το αναγκαίο κεφάλαιο για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της οργάνωσης (μισθοί του προσωπικού, προμήθειες κ.ά).
4. Το οργανωσιακό κλίμα. Το κατάλληλο κλίμα που επικρατεί σε μια οργάνωση συμβάλλει σημαντικά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, του σημαντικότερου συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν το οργανωσιακό κλίμα³² είναι: α) ο χώρος, κυρίως η αισθητική και η λειτουργικότητά του, β) η επικοινωνία, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο τέταρτο κεφάλαιο, γ) το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στην οργάνωση. Γενικά γίνεται αποδεκτό³³ ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης, αποδοχής, συνεργασίας και αλληλεγγύης κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται υψηλή ικανοποίηση, να αξιοποιεί το σύνολο των δυνατοτήτων του και έτσι να αυξάνει την απόδοσή του. Αντίθετα, ένα καταπιεστικό περιβάλλον περιορίζει την αυτονομία σκέψης και δράσης των

³¹ Ο.π.

³² Περισσότερα για το οργανωσιακό κλίμα βλ. Stringer R, 2003.

³³ Βλ. ενδεικτικά: α) Αντωνάκης Ι, 2007, β) Πυργιωτάκης Ι, 1999.

ανθρώπων και μειώνει τη διάθεση για συνεχή βελτίωση και αύξηση της απόδοσης τους.

2.2 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες και οι συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης και βρίσκονται, συνήθως, εκτός του χώρου λειτουργίας της συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της. Αυτό διακρίνεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες το άμεσο και το έμμεσο ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι κύριοι παράγοντες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι: οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κεφαλαιαγορά και ο δημόσιος τομέας.

1. Οι καταναλωτές κάνουν χρήση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης. Αυτοί επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της οργάνωσης με τις προτιμήσεις και τα καταναλωτικά τους πρότυπα, που δεν παραμένουν σταθερά αλλά συχνά μεταβάλλονται. Έτσι η οργάνωση χρειάζεται να προσαρμόζεται σ' αυτές τις μεταβολές για την ανάπτυξη και την επιβίωσή της.
2. Οι ανταγωνιστές προσφέρουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Είναι ανάγκη η κάθε οργάνωση να λαμβάνει υπόψη τους ανταγωνιστές, για να διατηρήσει ή και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των ανταγωνιστικών οργανώσεων. Αυτή η αλληλεπίδραση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως από τον αριθμό των ανταγωνιστικών οργανώσεων, τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού.
3. Οι προμηθευτές προσφέρουν τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, το μηχανολογικό εξοπλισμό και ό,τι άλλο χρειάζεται για τη λειτουργία της οργάνωσης. Η τιμή, η ποιότητα αυτών των προμηθειών και η συνέπεια των προμηθευτών επηρεάζουν την τελική τιμή, την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.
4. Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις τράπεζες, τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, το αποταμειευτικό κοινό, τους πιστωτές. Οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, επηρεάζονται από το ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο (ποσότητα και όροι χρηματοδότησης) για την κάλυψη των επενδυτικών αναγκών, μόνιμων ή παροδικών.
5. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (εφορίες, ταμεία, τελωνεία κ.ά.), τους δημόσιους οργανισμούς, (ΔΕΗ, ΕΛΤΑ κ.ά.), την τοπική αυτοδιοίκηση (δήμους, νομαρχίες, περιφέρειες). Οι οργανώσεις επηρεάζονται από το δημόσιο τομέα, κυρίως, λόγω χρήσης των υπηρεσιών του.

2.3 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Το έμμεσο ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων συνθέτουν:³⁴

1. Οι οικονομικές συνθήκες. Το ακαθάριστο εθνικό εισόδημα, το κατά κεφαλή εθνικό εισόδημα, ο πληθωρισμός, η ανεργία, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η προσφορά και η ζήτηση, τα επιτόκια, οι δείκτες του χρηματιστηρίου, το επίπεδο εκσυγχρονισμού είναι μερικοί από τους παράγοντες που συνθέτουν τις οικονομικές συνθήκες μιας χώρας και επηρεάζουν μαζί με τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες τη λειτουργία των οργανώσεων.
2. Οι πολιτικές συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες αναφέρονται στο γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας. Η πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, η νομοθεσία - κυρίως η εργατική, η εμπορική και η φορολογική - ο βαθμός της κρατικής παρέμβασης, η εισοδηματική πολιτική, η αναπτυξιακή πολιτική, η συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς, οι διπλωματικές σχέσεις με άλλες χώρες, οι διακρατικές συμφωνίες, οι συγκεκριμένες πολιτικές των εκάστοτε κυβερνήσεων επηρεάζουν την πορεία των οργανώσεων.³⁵
3. Οι κοινωνικο-πολιτισμικές συνθήκες. Στις κοινωνικές συνθήκες περιλαμβάνονται οι κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη η κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Οι πολιτισμικές συνθήκες αναφέρονται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας, κυρίως στο πολιτισμικό του επίπεδο και ιδιαίτερα στο σύστημα αξιών που κυριαρχεί. Στις κοινωνικο-πολιτισμικές συνθήκες υπάγεται επίσης το επίπεδο εκπαίδευσης και ο κοινωνικός έλεγχος που ασκείται.³⁶ Ο κοινωνικός έλεγχος στις οργανώσεις μπορεί να ασκηθεί από ομάδες πίεσης των οποίων θίγονται τα συμφέροντά ή και το συμφέρον του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Όμως υπάρχουν και οργανώσεις που οι ίδιες ασκούν κοινωνικές πιέσεις, όπως για παράδειγμα είναι οι οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, την προστασία των καταναλωτών, την προστασία των εργαζομένων (συνδικαλιστικές οργανώσεις) κ.ά.

³⁴ Βλ. ενδεικτικά: α) Πετρίδου Ε, 2001, 84, β) Χυτήρης Λ, 2001, 23, γ) Handel M, 2003, 371.

³⁵ Αυτών που ήδη λειτουργούν αλλά και όσων πρόκειται να δημιουργηθούν.

³⁶ Βλ. Pfeffer J-Salancik G, 2003, 443. Για τις σχέσεις των οργανώσεων με την κοινωνία βλ. Handel M, 2003, 371.

4. Οι τεχνολογικές συνθήκες. Αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, δηλαδή των επιτευγμάτων των τεχνών και των επιστημών. Οι κύριες συνέπειες των τεχνολογικών εξελίξεων στη λειτουργία των οργανώσεων αναφέρονται στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.
5. Οι Διεθνείς συνθήκες. Είναι οι συνθήκες που επικρατούν στον κόσμο (διεθνές περιβάλλον) και επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανώσεων, ακόμη και όσων απ' αυτές περιορίζουν τη δραστηριότητά τους στα εθνικά σύνορα. Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό κλίμα που επικρατεί στον κόσμο. Οι επιπτώσεις των διεθνών συνθηκών μπορεί να είναι άμεσες, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις περιπτώσεις που οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι εργαζόμενοι μιας οργάνωσης ανήκουν στο διεθνές περιβάλλον και έμμεσες, όταν επηρεάζουν άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις οικονομικές συνθήκες της χώρας, τις διεθνείς συμφωνίες, την τεχνολογία κ.ά.

Η σύγχρονη εξέλιξη στο πεδίο των οργανώσεων επηρεάζεται από δύο κύριους παράγοντες: α) από τις τεχνολογικές μεταβολές,³⁷ ιδιαίτερα τις τεχνολογίες των πληροφοριών που εξουδετερώνουν τα εμπόδια των διακρατικών συνόρων,³⁸ β) από την παγκοσμιοποίηση³⁹, δηλαδή την ένταξη των οργανώσεων σε μια παγκόσμια κοινωνία.⁴⁰ Αυτοί οι δύο παράγοντες τείνουν να προσδώσουν μια νέα οπτική προσέγγιση του φαινομένου των οργανώσεων και κυρίως στις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον. Σ' αυτά τα νέα δεδομένα τα εθνικά κράτη χάνουν σταθερά τον έλεγχο. Οι νέες συνθήκες απαιτούν από τις οργανώσεις υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.⁴¹ Ένα από τα κύρια στοιχεία των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η ευελιξία και η ταχύτητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

³⁷ Για τη σημασία της τεχνολογίας στην κοινωνία γενικά και στις οργανώσεις ειδικότερα βλ.: Ιντζεσίνογλου Ν, 1992 και Woodward J, 2003, 52.

³⁸ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 415.

³⁹ Περισσότερα για την παγκοσμιοποίηση βλ. Φωτόπουλος Τ, 2002 και Ψημμένος Ι, 1999.

⁴⁰ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 409.

⁴¹ Βλ. Ό.π.

2.4 Αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα

Τονίστηκε πιο πάνω η ξεχωριστή σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία και την πορεία των οργανώσεων. Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σημαντικά από την αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγικής διαδικασίας, ιδιαίτερα του ανθρώπινου παράγοντα.⁴² Η απόδοση των εργαζομένων είναι σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία των οργανώσεων. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι οι ικανότητες που διαθέτουν και η θέλησή τους να τις χρησιμοποιήσουν. Ικανότητες είναι το σύνολο των σωματικών (μυϊκή δύναμη, επιδεξιότητα, αντίληψη...), των πνευματικών (κριτική ικανότητα, δημιουργικότητα, φαντασία, διορατικότητα...) και των κοινωνικών χαρακτηριστικών (κοινωνικότητα, υπευθυνότητα, συνεργατικό πνεύμα, πειθαρχία, πρωτοβουλία, ήθος...) που κάνουν κατάλληλα τα πρόσωπα να εκτελέσουν ένα έργο.⁴³

Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν⁴⁴ ότι το κύριο διαφοροποιό στοιχείο μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων οικονομικών οργανώσεων είναι η ικανότητα των πρώτων να προσελκύουν και να αξιοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις του ανθρώπου. Αν τοποθετηθούν στην οργάνωση οι κατάλληλοι άνθρωποι, δηλαδή αυτοί που ξέρουν, μπορούν και θέλουν να τα κάμουν πράξη, τότε δε χρειάζονται σχολαστικοί έλεγχοι, ιεραρχία και γραφειοκρατία, που δημιουργούν κόστος, δυσκαμψία και περιορισμούς στην πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα των ανθρώπων.⁴⁵ Αυτή η δυνατότητα της οργάνωσης να προσελκύει το κατάλληλο προσωπικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας της. Όχι μόνο αυτή καθεαυτή η αξία του ανθρώπινου παράγοντα είναι σημαντική για την πορεία της οργάνωσης αλλά και οι υπόλοιποι συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας επηρεάζονται από τον άνθρωπο. Σημαντικά μέσα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγησή του προσωπικού.

- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μια διαδικασία αναζήτησης και τοποθέτησης των ανθρώπων που έχουν τις ικανότητες αλλά και τη θέληση να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που προορίζονται. Για την επιτυχία δεν αρκεί η ύπαρξη των κατάλληλων ικανοτήτων αλλά, κυρίως, απαιτείται η ενεργοποίησή τους. Ο βαθμός

⁴² Βλ.: Κανελλόπουλος Χ, 1990 και Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997.

⁴³ Βλ. Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 48.

⁴⁴ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 52.

⁴⁵ Βλ. ό.π.

ανταπόκρισης της αναλαμβανόμενης εργασίας στα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εργαζομένων θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενεργοποίηση του συνόλου των ικανοτήτων τους. Η επιλογή είναι ένα από τα περισσότερο σύνθετα και κρίσιμα θέματα της διοίκησης. Η διοίκηση κατά τη διαδικασία της επιλογής καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, μια πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφοράς των υποψηφίων προς επιλογή ατόμων. Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα των οργανώσεων. Τα κύρια μέσα που διευκολύνουν τη διοίκηση στο έργο της κατάλληλης επιλογής⁴⁶ του προσωπικού είναι: α) το βιογραφικό σημείωμα, β) η συνέντευξη και γ) οι δοκιμασίες (τεστ) διερεύνησης των ικανοτήτων⁴⁷.

- Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια σημαντική διαδικασία για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και έχει σημαντική επίδραση στην πορεία των οργανώσεων και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας γενικότερα⁴⁸. Η εκπαίδευση εκτός από κοινωνικό αγαθό είναι και επένδυση. Η σημασία της είναι πολυσήμαντη με πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις. Τα απτά αποτελέσματα της εκπαίδευσης στο χώρο των οργανώσεων αναφέρονται στη μείωση των ατυχημάτων, τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη στήριξη της αλλαγής και την αύξηση της παραγωγικότητας.⁴⁹
- Η έγκυρη αξιολόγηση που αποσκοπεί στη βελτίωσή της παραγωγικής διαδικασίας είναι σημαντικός παράγοντας αξιοποίησής του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα με την αξιολόγηση επιδιώκεται: 1) Η παροχή ανατροφοδότησης των εργαζομένων, δηλαδή πληροφόρησης για το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους. 2) Η παροχή πληροφόρησης στους υπεύθυνους της οργάνωσης, η οποία θα τους βοηθήσει στη λήψη των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης. 3) Η παροχή κινήτρων ως αποτέλεσμα αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων (αύξηση μισθού, προαγωγή κ.ά). 4) Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Βέβαια υπάρχει η

⁴⁶ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 11, β) Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 95 – 190, γ) Χατζηπαντελή Π, 1999, 52 – 61, δ) Χυτήρης Λ, 2001α, 77 – 103, ε) Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, στ) Mullins L, 1996, 682, ζ) Σαρμανιώτης Χ, 2005, 216, η) Herriot P.et.al, 1989, θ) Cook M, 1988.

⁴⁷ Περισσότερα βλ. στο παράρτημα 3.

⁴⁸ Για τη σημασία της εκπαίδευσης και της παιδείας γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη βλ.:Σαΐτη Α, 2000 και Κόκκοτας Π, 1978.

⁴⁹ Για τη θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα βλ. Schonewille M, 2001, 158-173.

πιθανότητα αντίθετου αποτελέσματος, κυρίως, στις περιπτώσεις αρνητικών αξιολογήσεων, ιδιαίτερα όταν ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο επιβολής και τιμωρίας και όχι ως ευκαιρία συζήτησης με τον αξιολογούμενο με σκοπό την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του. 5) Η απεικόνιση των τυχόν ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών προβλημάτων και η λήψη μέτρων για την επίλυσή τους.⁵⁰

Οι οργανώσεις θεωρούνται ανθρώπινα και κοινωνικά συστήματα.⁵¹ Για την οργάνωση ως κοινωνικό σύστημα έγινε λόγος στο πρώτο κεφάλαιο. Για την ανθρώπινη διάσταση των οργανώσεων γίνεται σύντομη αναφορά σε επόμενα κεφάλαια.⁵²

⁵⁰ Περισσότερα για την αξιολόγηση βλ. στο παράρτημα 3.

⁵¹ Handel M, 2003, 145.

⁵² Κάποιες έννοιες περισσότερο ανήκουν στο χώρο της ψυχολογίας ή της διοικητικής επιστήμης, όμως για την ανάλυση και κατανόηση των οργανώσεων, που είναι το αντικείμενο μελέτης τούτου του εγχειριδίου, κρίνεται αναγκαία η διεπιστημονική προσέγγιση.