



# Κατανόηση βιώσιμων διαδικασιών στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον



Co-funded by  
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]

## Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	3
2. Λέξεις κλειδιά	4
3. Μαθησιακοί στόχοι	4
4. Βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον	4
5. Προσπάθειες βιωσιμότητας σε επίπεδο εταιρείας	5
5.1 Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, υψηλά στελέχη και οργανωτικούς ηγέτες	5
5.2 Διευθυντές, επόπτες και διαχειριστές	6
5.3 Επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού	6
5.4 Όλοι οι εργαζόμενοι	7
6. Βιωσιμότητα στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον	7
6.1 Ενδιαφερόμενα μέρη του οικοσυστήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας	8
6.2 Μεταγενέστερα ενδιαφερόμενα μέρη	8
6.3 Ευρύτερο (επιχειρηματικό) οικοσύστημα	8
6.4 Επιχειρηματική συνεργασία	9
7. Στρατηγικός μετασχηματισμός	9
7.1 Όραμα αειφορίας	10
7.2 Στρατηγική βιωσιμότητας	10
7.3 Σχέδιο βιωσιμότητας	12
8. Οργανωτική αλλαγή	13
9. Ενδυνάμωση της βιωσιμότητας	14
10. Περίληψη	16
11. Ερωτήσεις για προβληματισμό	17
12. Χρήσιμες αναφορές και πόροι	17



## 1. Εισαγωγή

Η βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον ορίζεται ως η προσπάθεια μιας εταιρείας να μειώσει τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις λειτουργίες και τις πρακτικές της σε όλα τα επίπεδα. Αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική και τις πρακτικές μιας εταιρείας σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες εντός του επιχειρηματικού οικοσυστήματος και δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία της.

Η αειφορία έχει καταστεί προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια – έχει πραγματοποιηθεί μια μετάβαση από τη συμπερίληψη της κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής εταιρικής ευθύνης σε έναν ευρύτερο κοινωνικό σκοπό για την αναμόρφωση των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε μεγαλύτερη κλίμακα. Η βιωσιμότητα στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον εκτείνεται πολύ πέρα από τις δηλώσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Σε αυτήν την ενότητα, θα γίνει μια εισαγωγή στη βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων πιθανών δυσκολιών, οπισθοδρομήσεων και διλημάτων, ρίχνοντας μια ματιά σε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία μπορεί (και πρέπει) να εμπλακεί ένας οργανισμός στις προσπάθειές του για βιωσιμότητα.

Θα καλυφθούν οι προϋποθέσεις του μετασχηματισμού μιας εταιρείας σε βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές, όσον αφορά το όραμα, τη στρατηγική και το σχέδιο βιωσιμότητας – που αποτελούν τη βάση για την οργανωτική αλλαγή όλων των διαδικασιών. Οργανωτικές αλλαγές σημαίνουν αυξημένες αβεβαιότητες που πρέπει να είναι έτοιμος να διαχειριστεί ένας οργανισμός – συμπεριλαμβανομένης της προσπάθειας να βρει έναν τρόπο να διατηρήσει τις προσπάθειές του για βιωσιμότητα.

Τέλος, θα συζητηθεί η σημασία της ενδυνάμωσης της βιωσιμότητας στον εργασιακό χώρο – καθώς και τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει για την εταιρεία και τους εργαζομένους της.

## 2. Λέξεις κλειδιά

σχέδιο βιωσιμότητας, δηλώσεις και σχέδια Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), επιχειρηματικό οικοσύστημα, οργανωτική αλλαγή, στρατηγικός μετασχηματισμός

## 3. Στόχοι μάθησης

- Κατανόηση των ωφελειών που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις που υιοθετούν βιώσιμες προσεγγίσεις
- Προσδιορισμός διάφορων ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται με τη βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Περιγραφή των βημάτων που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός από το όραμα, τη στρατηγική, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών στις οργανωτικές διαδικασίες για να προχωρήσει προς τη βιωσιμότητα.

## 4. Βιωσιμότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Η βιωσιμότητα έχει γίνει κορυφαία προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Η βιωσιμότητα σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα σημαίνει την προσπάθεια μιας εταιρείας να μειώσει τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις λειτουργίες και τις πρακτικές της σε όλα τα επίπεδα. Αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική και τις πρακτικές μιας εταιρείας σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες και δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία της.

Τα τελευταία χρόνια ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών έχει υιοθετήσει τη βιωσιμότητα ως γενική προσέγγιση στα επιχειρηματικά μοντέλα και τις καθημερινές λειτουργίες τους, ενσωματώνοντας κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα στις στρατηγικές τους μέσω της υιοθέτησης κοινωνικά υπεύθυνων εταιρικών πολιτικών. Οι επιχειρήσεις που ασκούν την εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την οικονομία, τις κοινότητές τους και το περιβάλλον – οι στόχοι τους εκτείνονται πέρα από την ικανότητά τους να αποκομίσουν κέρδος έναντι του ανταγωνισμού.

Η ιδέα ότι οι εταιρείες μπορούν να «τα πάνε καλά κάνοντας καλό» έχει δύο όψεις:

- Την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων η οποία δημιουργεί άμεσα αξία για τους μετόχους (π.χ. ικανοποίηση των εργαζομένων). και

- Τη μη κάλυψη των αναγκών των ενδιαφερομένων η οποία μπορεί να καταστρέψει την αξία των μετόχων ( π.χ. μποϊκοτάζ των καταναλωτών, ζητήματα με την πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού, πιθανή καταβολή κυρώσεων σε κυβερνήσεις/αξιωματούχους).

Ωστόσο, μια ανησυχία που εγείρεται συχνά όταν οι επιχειρήσεις κινούνται προς τη βιωσιμότητα είναι ότι, η υιοθέτηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών πολιτικών μπορεί να επιβαρύνει την ίδια την επιχείρηση, ιδίως όσον αφορά το κόστος σε σχέση με τα κέρδη, οδηγώντας στην οικονομική καταστροφή των μετόχων – το επιχείρημα είναι ότι η βιωσιμότητα μπορεί να είναι μία μορφή κόστους για την εταιρεία.

Ωστόσο, τα περισσότερα παραδείγματα του πραγματικού κόσμου δείχνουν ότι οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές είναι ωφέλιμες για τις εταιρείες, τους εργαζομένους και το περιβάλλον, καθώς μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να μειώσουν το κόστος καθώς και να αυξήσουν τα κέρδη, να βελτιώσουν τη δημόσια εικόνα, να συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και να ενισχύσουν την κοινωνική ευθύνη.

## 5. Προσπάθειες βιωσιμότητας σε επίπεδο εταιρείας

Η βιωσιμότητα είναι μια κοινή προσπάθεια για ένα μεγαλύτερο κοινό καλό – κάθε άτομο μπορεί να συνεισφέρει τη δική του προσπάθεια, για μια πιο βιώσιμη εργασία και διαβίωση. Επομένως, για να γίνει βιώσιμη, μια επιχείρηση πρέπει να προσελκύει όλους όσους μπορούν να συνεισφέρουν.

Όσον αφορά τη βελτίωση της βιωσιμότητας και την εφαρμογή περιβαλλοντικά, οικονομικά και κοινωνικά βιώσιμων πρωτοβουλιών και πρακτικών στις επιχειρήσεις, υπάρχουν μερικοί άνθρωποι που είναι σε θέση να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει υπόψη του πώς να προγραμματίσει την ενεργοποίηση όλων αυτών των ατόμων:

- Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, ηγέτες οργανώσεων, υψηλά στελέχη
- Διευθυντές, επόπτες, διαχειριστές
- Επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Όλοι οι υπάλληλοι

### 5.1 Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, υψηλά στελέχη και ηγέτες οργανώσεων

Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, τα υψηλά στελέχη και οι ηγέτες οργανώσεων είναι οι υπεύθυνοι για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων βιωσιμότητας που ωφελούν την επιχείρηση, τους πελάτες, τους υπαλλήλους της, καθώς και το ευρύτερο οικοσύστημα. Είναι ικανοί να προσδιορίζουν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές και πρωτοβουλίες, έχουν δεξιότητες να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις από πάνω προς τα κάτω και έχουν τη δύναμη να αλλάζουν τις πολιτικές της εταιρείας.

## 5.2 Διευθυντές, επόπτες και διαχειριστές

Οι διευθυντές, οι επόπτες και οι διαχειριστές έχουν πιο ενεργό ρόλο στην πραγματική ζωή από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, τα υψηλά στελέχη και τους ηγέτες οργανώσεων, γεγονός που τους παρέχει επίσης μοναδικές γνώσεις για τις καθημερινές λειτουργίες ενός οργανισμού. Αυτή η ενεργός συμμετοχή σε καθημερινές επιχειρηματικές διαδικασίες τους δίνει επίσης μια διαφορετική προοπτική και κατανόηση του τρόπου βελτίωσης της βιωσιμότητας ή της έναρξης εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών. Έχουν επίσης έναν μοναδικό συνδυασμό δεξιοτήτων και εξειδίκευσης στον τομέα και την ομάδα τους. Αυτό σημαίνει ότι αποτελούν έναν πολύτιμο κρίκο στη μετάβαση και τη συντήρηση της βιωσιμότητας: από τη μία πλευρά είναι αυτοί που μπορούν να παρέχουν στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, τα υψηλά στελέχη και τους οργανωτικούς ηγέτες πιθανές νέες ιδέες και τρόπους βελτίωσης της βιωσιμότητας, να επιβλέπουν την εφαρμογή των εγκεκριμένων στρατηγικών και επιχειρηματικών μοντέλων και να αναφέρουν πιθανά ζητήματα ή οπισθοδρομήσεις, καθώς επίσης και να επιβλέπουν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι εν λόγω πρακτικές από τους υφισταμένους υπαλλήλους τους και να τους υποστηρίζουν με την άμεση εφαρμογή πρακτικών στο εργασιακό και εργασιακό τους περιβάλλον.

## 5.3 Επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό μέρος της ανάπτυξης, της δημιουργίας και της εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών βιωσιμότητας σε επίπεδο εταιρείας και τμήματος. Είναι ένα από τα βασικά στελέχη που βοηθούν στη συνδημιουργία, τη συν-διαμόρφωση και την υποστήριξη μιας εταιρικής κουλτούρας όπου η βιωσιμότητα μπορεί πραγματικά να είναι μέρος της καθημερινής ζωής

της εταιρείας. Μπορούν να λειτουργήσουν ως πολιτιστικοί πρεσβευτές που βοηθούν όλα τα διευθυντικά στελέχη, τους επόπτες και τους διαχειριστές, τους υπαλλήλους και τους νεοσύλλεκτους, να αισθάνονται ότι εκτιμώνται ως βασικοί παράγοντες στην πορεία της εταιρείας προς τη βιωσιμότητα. Μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος (εταιρική κουλτούρα και κλίμα) που αντικατοπτρίζει τις αξίες της εταιρείας όσον αφορά την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ευθύνη και κάνει τους υπαλλήλους να μοιράζονται τις ιδέες τους (συμπεριλαμβανομένων εκείνων για τη βιωσιμότητα). Βοηθούν τους διευθυντές, τους επόπτες και τους διαχειριστές να καθοδηγήσουν τις ομάδες τους με τρόπο που υποστηρίζει τη στρατηγική βιωσιμότητας του οργανισμού και σχεδιάζουν ή συμμετέχουν στη διαδικασία προσλήψεων με γνώμονα αυτή, ενώ παράλληλα βοηθούν ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, υψηλά στελέχη και ηγέτες οργανισμών να ενσωματώσουν τις πολιτικές βιωσιμότητας στην εταιρική κουλτούρα.

#### 5.4 Όλοι οι υπάλληλοι

Για να γίνουν οι στρατηγικές βιωσιμότητας μέρος των καθημερινών διαδικασιών της εταιρείας, πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά. Ένας οργανισμός μπορεί να δεσμευτεί να κάνει κάθε εργαζόμενο και τμήμα βιώσιμο, να προωθήσει τέτοιες δράσεις και να εφαρμόσει τη βιωσιμότητα σε ολόκληρη την επιχείρησή του. Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να βρουν και να μοιραστούν σκέψεις και ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της βιωσιμότητας του οργανισμού. Οι πρωτοβουλίες που προέρχονται από κάτω προς τα πάνω (αντί για το τυπικό από πάνω προς τα κάτω), βασίζονται στην καθημερινή εμπειρία και η υλοποίηση αυτών των πρωτοβουλιών συνήθως έχει άμεση επιρροή για τις διαδικασίες και την κερδοφορία της εταιρείας. Ωστόσο, η βελτίωση της βιωσιμότητας δεν είναι ο μόνος λόγος που η εταιρεία πρέπει να προσέχει τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων – βοηθά στη βελτίωση της συνολικής αφοσίωσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων, βελτιώνει την οργανωτική δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς και ενισχύει το εταιρικό κλίμα και την ικανοποίηση από την εργασία.

## 6. Βιωσιμότητα στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον

Προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει πραγματικά βιώσιμη και να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για την περαιτέρω βελτίωση της βιωσιμότητας στο ευρύτερο περιβάλλον της,



πρέπει να εξεταστούν όλοι οι σχετικοί φορείς, σε όλα τα επίπεδα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στο ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι ολόκληρο το επιχειρηματικό οικοσύστημα πρέπει να ακολουθεί μια κατεύθυνση προς τη βιωσιμότητα – όσον αφορά τις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας, τις εκτεταμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, το περιβάλλον ευκαιριών και την (επιχειρηματική) κοινωνία στο σύνολό της. Φυσικά ο αντίκτυπος που έχει ένας οργανισμός στα ενδιαφερόμενα μέρη ποικίλλει σημαντικά – με τον οργανισμό να έχει τον πιο άμεσο αντίκτυπο σε εκείνα τα ενδιαφερόμενα μέρη που βρίσκονται εντός του οργανισμού. Οι δυνατότητες επηρεασμού της βιωσιμότητας μειώνονται όσο πιο μακριά βρίσκονται από το κέντρο του οικοσυστήματος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Μόνο η συμμετοχή όλων των τμημάτων του οικοσυστήματος μπορεί να επιφέρει τις επιθυμητές αλλαγές.

## 6.1 Ενδιαφερόμενα μέρη του οικοσυστήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας

Ένας οργανισμός έχει τον πιο άμεσο και συνήθως μεγαλύτερο αντίκτυπο στο οικοσύστημα της αλυσίδας εφοδιασμού του. Το οικοσύστημα αποτελείται από τους μετόχους ενός οργανισμού, τους στρατηγικούς συνεργάτες, τους έμπιστους προμηθευτές, τους επενδυτές, ... - όλοι αυτοί με τους οποίους ο οργανισμός έχει άμεση σχέση. Ένας οργανισμός μπορεί να ζητήσει αλλαγή από αυτούς τους εταίρους, επηρεάζοντας άμεσα τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα – για παράδειγμα μέσω επαναδιαπραγμάτευσης των επιχειρηματικών σχέσεων, με την ανταλλαγή παραδειγμάτων καλών πρακτικών, την επιλογή πιο βιώσιμων προϊόντων/υπηρεσιών.

## 6.2 Κατάντη ενδιαφερόμενα μέρη (Downstream stakeholders)

Τα κατάντη ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας μιας εταιρείας (τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών) εάν συμμετέχουν σε διάφορα επίπεδα των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Πρόκειται για τοπικές αρχές, πελάτες-στόχους και υπάρχοντες πελάτες, συνδικαλιστικές οργανώσεις, συνεργάτες, διάφορες κοινότητες και οργανώσεις εργοδοτών.

## 6.3 Ευρύτερο (επιχειρηματικό) οικοσύστημα

Ένας οργανισμός έχει τον μικρότερο αντίκτυπο στα ευρύτερα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρόκειται κυρίως για εκπαιδευτικές οντότητες, συγκρίσιμους οργανισμούς, κοινωνικά και παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης, ανταγωνιστές, εθνικούς φορείς και κυβέρνηση. Ωστόσο, ένας οργανισμός μπορεί να τους επηρεάσει σημαντικά – δίνοντας το παράδειγμα, γνωστοποιώντας παραδείγματα καλών πρακτικών, συμμετέχοντας άμεσα και υποστηρίζοντας βιώσιμες αιτίες και εκκλήσεις για δράση, παροχή ευρύτερων κινήτρων κλπ. Η συνεργασία είναι κρίσιμη για αποτελεσματικές πρακτικές βιωσιμότητας – αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επίλυση κρίσεων και τη διαμόρφωση ευρύτερων, διακοινοτικών, διαβιομηχανικών ή διακρατικών λύσεων. Πρόσφατα, οι κυβερνήσεις άρχισαν να προωθούν τις οικονομίες τους για ένα βιώσιμο μέλλον, διευκολύνοντας τις εταιρείες να καινοτομούν και να αποσπούν αξία από νέες επιχειρήσεις κυκλικής οικονομίας. Αυτή η κοινωνική αλλαγή είναι κάτι που κάθε μεμονωμένος οργανισμός μπορεί να υποστηρίξει.

#### 6.4 Επιχειρηματική συνεργασία

Η βιωσιμότητα είναι μια συστημική έννοια. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι βιώσιμος μόνος – και μια εταιρεία δεν μπορεί να αλλάξει το μοντέλο αξίας του κλάδου. Οι παραδοσιακές επιχειρησιακές στρατηγικές προσεγγίσεις βασίζονται συνήθως στον ανταγωνισμό πρόσωπο με πρόσωπο, αλλά η έννοια των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων βοηθά στην υποστήριξη νέων συστημικών συνεργασιών για τη δημιουργία βιώσιμης αξίας για διαφορετικά μέρη και φορείς, μέσω της συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων – εταιρειών που ενώνουν τις δυνάμεις τους για να οδηγήσουν στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αλλαγή. Ένα παράδειγμα αυτού μπορεί να παρατηρηθεί στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια, με την πίεση των επενδυτών να επηρεάζει σημαντικά την αγορά και την αξία των μετοχών.

## 7. Στρατηγικός μετασχηματισμός

Εάν ένας οργανισμός θέλει να είναι επιτυχημένος σχετικά με τις προσπάθειές του για βιωσιμότητα, πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί προσεκτικά ένας στρατηγικός μετασχηματισμός της επιχείρησής στο σύνολό της. Αυτό σημαίνει επανασχεδιασμό και επαναδιαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία λειτουργεί σε ολόκληρο τον

οργανισμό – σε όλες τις διαδικασίες και συμπεριλαμβανομένων όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Για να επιτραπεί ένας στρατηγικός μετασχηματισμός, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σαφές όραμα, μια στρατηγική και σχέδιο.

## 7.1 Όραμα βιωσιμότητας

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας στρατηγικής βιωσιμότητας είναι ένα σαφές όραμα για την επιθυμητή μελλοντική επιχείρηση και τα αποτελέσματα που θα φέρει τα οποία θα έχουν συμφωνηθεί από όλους τους σχετικούς φορείς λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει βελτίωση του επιχειρηματικού αντίκτυπου, της επιχειρηματικής αντίληψης, της αντίληψης των καταναλωτών, της μείωσης του κόστους ή της βελτίωσης των κερδών, της βελτίωσης της επιχειρηματικής φήμης ή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της μακροπρόθεσμης κοινωνικής αλλαγής ή οποιουδήποτε άλλου τομέα που είναι σημαντικός για έναν οργανισμό.

## 7.2 στρατηγική αιεφορίας

Με βάση το όραμα, μπορεί να προετοιμαστεί μια συνολική στρατηγική. Μια στρατηγική είναι μια κατευθυντήρια γραμμή για μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές αλλαγές, ενώ ένα σχέδιο βιωσιμότητας βασίζεται σε βραχυπρόθεσμες αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες. Μια στρατηγική είναι λιγότερο καθορισμένη και λιγότερο συγκεκριμένη από ένα σχέδιο και περιέχει ευρύτερες έννοιες των επιθυμητών αλλαγών.

Προϋπόθεση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των πρακτικών βιωσιμότητας μιας εταιρείας είναι η διαφάνεια. Για να επιτύχουν οι εταιρείες διαφάνεια, πρέπει να επικοινωνούν ανοιχτά με όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, πράγμα που σημαίνει επίσης υψηλά επίπεδα αποκάλυψης πληροφοριών, σαφήνεια και ακρίβεια των πληροφοριών, καθώς και ετοιμότητα να αναγνωρίζουν και να λογοδοτούν για σφάλματα και λάθη και να βελτιώνουν και να ενημερώνουν συνεχώς πρακτικές και διαδικασίες.

Ο οργανισμός πρέπει επίσης να ευθυγραμμίσει τις υπάρχουσες εταιρικές στρατηγικές και τις προσπάθειές του για βιωσιμότητα. Οποιαδήποτε απόκλιση μπορεί να προκαλέσει διακοπή στην εφαρμογή αλλαγών και καινοτομιών που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα στις οργανωτικές διαδικασίες. Η έλλειψη σωστής ευθυγράμμισης της συνολικής στρατηγικής και της βιωσιμότητας της εταιρείας μπορεί να καταστήσει εύθραυστη την προσπάθειά για την

εφαρμογή της βιωσιμότητας – είτε λόγω έλλειψης προτεραιοτήτων, δέσμευσης ή κακής επικοινωνίας των προγραμματισμένων αλλαγών στους εργαζόμενους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς που προκαλούν καθυστερήσεις και ανεπιθύμητα αποτελέσματα στις οργανωτικές διαδικασίες.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί κατάλληλα η βιωσιμότητα, οι εταιρείες πρέπει να έχουν ένα σχέδιο και στρατηγική για να γεφυρώσουν δύο κρίσιμα κενά:

- Το κενό «γνώσης-πράξης».

Αυτό σχετίζεται με τις αποκλίσεις μεταξύ των αξιών και της ενεργητικής ενσωμάτωσης τους σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων σε μια εταιρεία μπορεί να θεωρήσει ότι η βιωσιμότητα είναι σημαντική, ωστόσο εάν η εταιρεία δεν παρέχει τα απαραίτητα, ώστε η βιωσιμότητα να είναι μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων της εταιρείας, η υλοποίηση βιώσιμων προσπαθειών θα είναι αδύνατη. Η βιώσιμη σκέψη δεν αρκεί αν δεν τεθεί σε εφαρμογή. Δεν ενσωματώνουν όλες οι εταιρείες τη βιωσιμότητα στη στρατηγική τους παρά μόνο ένα μικρό ποσοστό εταιρειών ενσωματώνει τη βιωσιμότητα στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Αυτό, φυσικά, είναι μόνο το πρώτο βήμα για την παροχή των μέσων ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων στον οργανισμό.

- Το χάσμα «συμμόρφωση – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση των οργανισμών που βλέπουν τη βιωσιμότητα ως τομέα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πολύ συχνά το θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιμετωπίζεται σε σχέση με τη συμμόρφωση. Ωστόσο, η συμμόρφωση είναι απαραίτητη προϋπόθεση σε όλες τις επιχειρήσεις (όλες οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται), επομένως αυτά τα θέματα θα πρέπει να εξετάζονται χωριστά. Οι εταιρείες πρέπει πρώτα να αντιμετωπίσουν τη συμμόρφωση και αυτό το θέμα σχετίζεται συχνά με νόμους και κανονισμούς για την ενεργειακή απόδοση, τη διαχείριση αποβλήτων, τη ρύπανση, καθώς και την εργασιακή ευθύνη και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων, οι επενδυτές συχνά αποφεύγουν τους κινδύνους συμμόρφωσης – ωστόσο, τον τελευταίο καιρό δίνεται μεγαλύτερη προσοχή και στην απόδοση βιωσιμότητας ενός οργανισμού.

### 7.3 Σχέδιο βιωσιμότητας

Εφόσον υπάρχει ένα σαφές όραμα και στρατηγική για τη βιωσιμότητα της εταιρείας, το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός σχεδίου βιωσιμότητας για έναν οργανισμό είναι η ανάλυση όλων των διαθέσιμων δεδομένων και η αξιολόγηση των σημείων προς βελτίωση. Αυτό μπορεί να σημαίνει οποιαδήποτε αλλαγή όσον αφορά την οικονομική βιωσιμότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, τα περιβαλλοντικά ζητήματα στον τομέα της βασικής τους δραστηριότητας, το εκτεταμένο επιχειρηματικό περιβάλλον ή το επιχειρηματικό οικοσύστημα στο σύνολό του. Γενικά, οι τομείς που συνδέονται με τη βασική δραστηριότητα είναι πιο εύκολοι στον εντοπισμό, αξιολόγηση, ανάλυση και εφαρμογή της αλλαγής.

Το επόμενο βήμα είναι για μια εταιρεία να βρει ευκαιρίες για το πώς να ενσωματώσει την αλλαγή στους προσδιορισμένους τομείς. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω διάφορων μηχανισμών, συμπεριλαμβανομένης της καινοτομίας (επίλυση προβλημάτων, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλαγή στις υπάρχουσες τεχνολογίες, εύρεση νέων ή βελτίωση τρόπων εφαρμογής οργανωτικών διαδικασιών), ενθάρρυνσης της συμβολής των εργαζομένων ή άλλων ενδιαφερομένων (για παράδειγμα, έρευνα αγοράς, σχόλια πελατών), αναβάθμιση επιχειρηματικής και βιομηχανικής υποδομής, επένδυση στην τεχνολογία κλπ.

Αυτή είναι η βάση για να θέσει η εταιρεία ξεκάθαρους στόχους τους οποίους θέλει να επιτύχει. Αυτά θα πρέπει να ορίζονται όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε να επιτρέπεται ένα σαφέστερο σχέδιο εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης. Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να θέσει ρεαλιστικούς στόχους που μπορεί να επιτύχει (ακόμα και αν χρειάζεται πολύς προγραμματισμός και τεράστιες αλλαγές), συγκεκριμένους και καλά καθορισμένους (ποια ακριβώς είναι η αλλαγή που θέλει να ενσωματώσει), επιτεύξιμους με ρεαλιστικές προθεσμίες υλοποίησης, καθώς και αξιολόγηση.

Αυτό οδηγεί στη δημιουργία ενός σαφούς σχεδίου για την υλοποίηση αυτών των στόχων. Το σχέδιο υλοποίησης ορίζει τα απαιτούμενα αποτελέσματα, το άτομο που είναι υπεύθυνο για αυτά τα αποτελέσματα, τις ενέργειες για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, τον σαφή ορισμό του προϋπολογισμού, των ρόλων και των μετρήσεων που θα εφαρμοστούν στις οργανωτικές διαδικασίες και ορίζει μια παρακολούθηση, παρακολούθηση και σύστημα αξιολόγησης. Αυτό το σύστημα περιλαμβάνει τρόπους αξιολόγησης καθώς και ένα ολοκληρωμένο χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή της παρακολούθησης και της

αξιολόγησης. Τώρα η εταιρεία είναι προετοιμασμένη για την οργανωτική αλλαγή που οδηγεί στη βιωσιμότητα.

## 8. Οργανωτική αλλαγή

Τα τελευταία χρόνια, ορισμένοι οργανισμοί έχουν αλλάξει κατεύθυνση από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Κοινωνικό Σκοπό. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένοι οργανισμοί φαίνεται να έχουν μια κοινοτική επενδυτική στρατηγική και τη βιωσιμότητα ως προαιρετική νοοτροπία, για την υιοθέτηση μιας ολιστικής προσέγγισης για τη βιωσιμότητα και την ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών και στόχων σε ό,τι κάνουν. Αυτό σημαίνει ότι έχουν ενσωματώσει μια μεγάλη οργανωτική αλλαγή - διαμορφώνοντας τις οργανωτικές αλληλεπιδράσεις και την ανάπτυξη σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες αλλάζοντας τους κανόνες και τις προσδοκίες του εσωτερικού και του εξωτερικού κοινού τους.

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής μπορεί να είναι μια πρόκληση. Η οργανωτική αλλαγή είναι η εφαρμογή οποιουδήποτε σχεδίου αλλαγής του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και εκτελεί οργανωτικές διαδικασίες – νέα επιχειρηματική στρατηγική, πρακτική των εργαζομένων, λογισμικό, εξοπλισμός κλπ. Η στροφή προς τη βιωσιμότητα απαιτεί αλλαγές σε όλους αυτούς τους τομείς, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτεί επίσης αποτελεσματική αλλαγή διαχείριση – προετοιμασία των εργαζομένων και όλων των εμπλεκόμενων μετόχων για μια οργανωτική μετάβαση χρησιμοποιώντας διάφορους πόρους και στρατηγικές.

Αφού ο οργανισμός αναπτύξει ένα σχέδιο οργανωτικής αλλαγής, το σχέδιο πρέπει να κοινοποιηθεί αποτελεσματικά σε όλα τα εμπλεκόμενα άτομα – κυρίως στους εργαζόμενους, καθώς θα επηρεαστούν άμεσα από αυτή την αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να προετοιμάσει τα κύρια μηνύματά του, να τα κάνει κατάλληλα για το κοινό-στόχο που έχει προσδιορίσει και να εξετάσει τρόπους μετάδοσης του μηνύματος. Η σαφής κοινοποίηση του λόγου για τον οποίο εφαρμόζεται η αλλαγή και η επίδειξη της αναγκαιότητας αλλαγής βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα πιθανά οφέλη που θα φέρει, παρακινώντας τους να συμμετέχουν ενεργά και διευκολύνοντας τη μετάβαση. Ωστόσο, ανάλογα με την αλλαγή, είναι επίσης απαραίτητος ο σχεδιασμός για την

ανταπόκριση της διοίκησης σε πιθανή αντίσταση και ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους.

Η εφαρμογή των αλλαγών γίνεται γενικά σταδιακά, με προκαθορισμένο χρονοδιάγραμμα, με ενδιάμεσες προθεσμίες αξιολόγησης της διαδικασίας υλοποίησης. Η αλλαγή μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σταδιακά, για παράδειγμα μέσω πιλοτικών προγραμμάτων. Μια εταιρεία θα πρέπει να παρακολουθεί την αλλαγή κατά τη διάρκεια της εφαρμογής για να παρακολουθεί την πρόοδο και να βοηθά στη διόρθωση τυχόν πιθανών λαθών ή απροσδόκητων αποτελεσμάτων. Μετά την εφαρμογή, η αλλαγή αξιολογείται και τα αποτελέσματα κοινοποιούνται σε όλους τους εμπλεκόμενους – όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

Οργανωτική αλλαγή για την εισαγωγή μιας βιώσιμης προσέγγισης σημαίνει αλλαγή των κανόνων και των προσδοκιών που διαμορφώνουν τις οργανωτικές αλληλεπιδράσεις και την ανάπτυξη, σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οποιαδήποτε συγκεκριμένη οργανωτική διαδικασία, είναι ενσωματωμένη σε μια ποικιλία άλλων διαδικασιών, καθιστώντας δύσκολη την πρόβλεψη του αποτελέσματος ή των μακροπρόθεσμων συνεπειών ακόμη και μικρών αλλαγών. Οι οργανωτικές αλλαγές σημαίνουν αυξημένη αβεβαιότητα την οποία ο οργανισμός πρέπει να είναι έτοιμος να διαχειριστεί. Μπορεί να χρειαστούν χρόνια για να επιτευχθεί η πλήρης βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις. Επομένως, η διατήρηση της βιωσιμότητας είναι ζωτικής σημασίας στο πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

## 9. Ενδυνάμωση της βιωσιμότητας

Η ενδυνάμωση της βιωσιμότητας στο χώρο εργασίας εξαρτάται από το πλαίσιο της εργασίας καθώς και από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Επομένως, είναι σημαντικό, κατά την προετοιμασία μιας στρατηγικής και σχεδίου βιωσιμότητας να ληφθούν υπόψη όλες αυτές οι πτυχές και να ενσωματωθούν τρόποι διαχείρισής της.

Από την πλευρά του πλαισίου της εργασίας, σημαντικά μέρη της ενδυνάμωσης της βιωσιμότητας στο χώρο εργασίας είναι τα χαρακτηριστικά σχεδιασμού εργασίας ( π.χ. χρήση βιώσιμου εξοπλισμού και υλικών), οι διευθυντικές και ηγετικές πρακτικές (π.χ. αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη προς τη βιωσιμότητα), το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον (π.χ. κυβερνητικό κίνητρο προς τη βιωσιμότητα και οι ανοιχτές εκκλήσεις για

υποστήριξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε αυτή τη μετάβαση). Οι οργανισμοί έχουν άμεση επιρροή σε ορισμένα από αυτά ( π.χ. χαρακτηριστικά σχεδιασμού εργασίας), αλλά όχι σε άλλα (π.χ. κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον) και αυτή είναι μια σημαντική πτυχή που πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Ωστόσο, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της ομάδας παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Ο προσανατολισμός της βιωσιμότητας των εργαζομένων έχει άμεσο αντίκτυπο στην προθυμία τους να υιοθετήσουν νέες βιώσιμες πρακτικές και να συμμετάσχουν ενεργά στη βελτίωση της βιωσιμότητας (π.χ. χαρακτηριστικά αυτοαξιολόγησης, κοινωνική ευθύνη ως σημαντική αξία). Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν είναι κάτι στο οποίο ο οργανισμός έχει άμεση επιρροή. Ωστόσο, οι πρακτικές πρόσληψης και απασχόλησης είναι ένας από τους τρόπους για να επηρεαστεί αυτό, όπως και τα κίνητρα για την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα πλαίσια ικανοτήτων και την υποστήριξη για την παροχή ενός υγιούς εταιρικού περιβάλλοντος και κοινωνικού κλίματος.

Η έμφαση στην ενδυνάμωση της βιωσιμότητας (τόσο στην ενδυνάμωση της ομάδας όσο και στην ατομική ψυχολογική ενδυνάμωση) στον εργασιακό χώρο, φέρνει δύο διαφορετικούς τύπους αποτελεσμάτων: αλλαγή στη στάση (αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλότερες προθέσεις για εναλλαγή, υψηλότερη οργανωτική δέσμευση), καθώς και άμεση αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων (καλύτερη απόδοση εργασιών μεμονωμένα και ομαδικά· και μεγαλύτερη καινοτομία εργασιών).



## 10. Περίληψη

Η βιωσιμότητα ως γενική προσέγγιση στα επιχειρηματικά μοντέλα και τις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας, αποτελεί μια προσπάθεια που οι εταιρείες υιοθετούν όλο και περισσότερο. Οι επιχειρήσεις που ασκούν την κοινωνική ευθύνη και τη βιωσιμότητα έχουν ως στόχο να κάνουν βελτιώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Καθώς η βιωσιμότητα είναι τόσο ευρεία και περιεκτική, οι εταιρείες πρέπει να δεσμεύσουν όλους τους σχετικούς μετόχους σε όλους τους τομείς του οικοσυστήματος τους για να εφαρμόσουν αλλαγές σε όλους τους τομείς των οργανωτικών διαδικασιών της εταιρείας. Στο εσωτερικό της εταιρείας, αυτό σημαίνει ενεργή δέσμευση όλων των εργαζομένων (από ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, υψηλά στελέχη, οργανωτικούς ηγέτες, διευθυντές, επόπτες, διαχειριστές, στο τμήμα HR καθώς και σε όλους τους άλλους υπαλλήλους) και στο εξωτερικό επιχειρηματικό τους περιβάλλον, άμεσα και στενά συνδεδεμένων ενδιαφερόμενων μερών καθώς και το ευρύτερο επιχειρηματικό τους οικοσύστημα.

Για να γίνουν οι εταιρείες πραγματικά βιώσιμες, πρέπει να υποστούν όχι μόνο συστημικές αλλαγές, αλλά στρατηγικούς μετασχηματισμούς. Για αυτόν τον μετασχηματισμό, πρέπει να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί ένα σαφές όραμα, στρατηγική και σχέδιο για τον τρόπο αναδιάρθρωσης του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να υποστεί μια οργανωτική αλλαγή. Για μια αποτελεσματική μετάβαση, το σχέδιο διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να αναπτυχθεί και να τεθεί σε δράση – από την αποτελεσματική επικοινωνία των επιθυμητών αλλαγών, στη σταδιακή εφαρμογή, στην αξιολόγηση της εν λόγω αλλαγής. Η ενδυνάμωση της βιωσιμότητας στο χώρο εργασίας βοηθά τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας της εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα φέρνει θετικές αλλαγές στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι επωφελείς για την εταιρεία.

Συμπερασματικά, πρέπει να φανταστούμε τρόπους διατήρησης της βιωσιμότητας προκειμένου μια εταιρεία να είναι επιτυχημένη στη συνεχή μετασχηματιστική της πορεία προς τη βιωσιμότητα.

## 11. Ερωτήσεις για προβληματισμό

- 1) Σε ποια ενδιαφερόμενα μέρη και σε ποιες διαδικασίες πρέπει να βασίζεται ένα καλό σχέδιο βιωσιμότητας;
- 2) Γιατί είναι δύσκολο να διαχειριστεί η οργανωτική αλλαγή;
- 3) Τι είδους ζητήματα βιωσιμότητας πιστεύετε ότι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες στο εργασιακό τους περιβάλλον στο μέλλον;
- 4) Ποιοι είναι μερικοί από τους τρόπους που μπορείτε να σκεφτείτε ώστε μια εταιρεία να διατηρήσει τις προσπάθειές της για βιωσιμότητα;

## 12. Χρήσιμες πηγές

- 1) [Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement.](#)
- 2) [The importance of environmental awareness when running a business](#)
- 3) [A process to implement the sustainability in organizational management: Support tools.](#)

## 13. Βιβλιογραφία

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.  
<http://www.jstor.org/stable/24550546>

Haanaes, K., & Olync, N. (2022). *Why all businesses should embrace sustainability*. IMD.org.  
<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/>

Harrach, C., Geiger, S. & Schrader, U. Sustainability empowerment in the workplace: determinants and effects. *NachhaltigkeitsManagementForum* 28, 93–107 (2020).  
<https://doi.org/10.1007/s00550-020-00505-1>

*How to Develop a Small Business Sustainability Plan* (n.d.). Constellation.com.

<https://www.constellation.com/solutions/for-your-small-business/goals/developing-a-small-business-sustainability-plan.html>

Makpor, M. E. (2017). *Looking beyond Corporate Social Responsibility to Sustainable Development: Conceptualisation and Theoretical Exploration* [Conference: 19th International Conference on Hospitality, Tourism Marketing and Management At: Boston, MA, USA].

Sustainability in Business Defined (2022, January 9). *IBM*.

<https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>

*What is corporate social responsibility (CSR)?* (n.d.). BDC.ca. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/corporate-social-responsibility>



**Co-funded by  
the European Union**

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project Number [2021-1-EL01-KA220-VET-2021-1-EL01-KA220-VET-000033152]