



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ – ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

**Ο Ρόλος του HR στην Προώθηση της Συμμόρφωσης
με τις Αρχές του ESG**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ευαγγελία Ε. Συγλέτου

Επιβλέπων: Ιωάννης Ψαρράς

Καθηγητής της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών
και Διευθυντής της Μονάδας Αποφάσεων και Διοίκησης

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Αθήνα, Ιούνιος 2025

.....
Ευαγγελία Ε. Συγλέτου

Κάτοχος μεταπτυχιακού προγράμματος Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα της σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών Ε.Μ.Π.

Copyright © Ευαγγελία Συγλέτου, 2025.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην προώθηση της συμμόρφωσης με τις αρχές του ESG (Environmental, Social, Governance) στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενων κανονιστικών πιέσεων και κοινωνικών απαιτήσεων προς μία πιο υπεύθυνη και βιώσιμη λειτουργία, η υιοθέτηση των προτύπων του ESG δεν αποτελεί πλέον μια προαιρετική επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Ιδιαίτερα για τις τράπεζες, οι οποίες διαδραματίζουν συστημικό ρόλο στην οικονομική σταθερότητα, η ενσωμάτωση των πολιτικών του ESG είναι κρίσιμη τόσο σε επίπεδο εξωτερικών σχέσεων όσο και σε επίπεδο εσωτερικής διακυβέρνησης. Η ερευνητική προσέγγιση της μελέτης κινείται σε δύο άξονες. Στη θεωρητική ανάλυση των εννοιών του ESG, του HR και της Βιωσιμότητας, καθώς και στην εμπειρική μελέτη των τραπεζών γύρω από αυτές τις θεματικές. Η συλλογή συγκρίσιμων δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου, ως ερευνητικό εργαλείο για την καταγραφή των απόψεων και των εμπειριών των στελεχών και εργαζομένων ελληνικών τραπεζών. Τα αποτελέσματα φανερώουν ότι, παρά τη θεσμική πρόοδο και την αναγνώριση της σημασίας του ESG, κρίσιμες πρακτικές όπως η συστηματική εκπαίδευση, η χρήση δεικτών αξιολόγησης και η ένταξη των ανθρωπίνων πόρων στις στρατηγικές αποφάσεις είναι τομείς οι οποίοι παραμένουν περιορισμένοι. Η μελέτη υποστηρίζει ότι το HR μπορεί να επιτελέσει βασικό θεσμικό ρόλο στην προώθηση των ESG πρακτικών, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες σε τομείς όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Green HRM) και το Diversity & Inclusion. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αποφυγή του greenwashing, μέσω της ενίσχυσης της διαφάνειας και της δέσμευσης των οργανισμών να υλοποιούν δράσεις με πραγματικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Οι προτάσεις για την μελλοντική εφαρμογή πολιτικών που κατατίθενται στο τελευταίο κεφάλαιο, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την βελτίωση της θεσμικής παρουσίας του HR σε θεματικές του ESG, την καθιέρωση στοχευμένων KPIs, τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, και την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στην υλοποίηση βιώσιμων δράσεων. Συμπερασματικά, η εργασία τεκμηριώνει ότι η επιτυχής ενσωμάτωση των αρχών του ESG στον τραπεζικό τομέα απαιτεί μια ολιστική στρατηγική προσέγγιση, με το ανθρώπινο δυναμικό να βρίσκεται στον πυρήνα της αλλαγής, καθιστώντας τη Διεύθυνση HR ως κρίσιμο πυλώνα για τον μετασχηματισμό και την ευαισθητοποίηση στις βιώσιμες πρακτικές.

Λέξεις – Κλειδιά

Βιωσιμότητα, ESG, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τραπεζικός Κλάδος, "Πράσινη" Διοίκηση Προσωπικού

Abstract

This thesis explores the role of Human Resource Management (HRM) in promoting compliance with Environmental, Social, and Governance (ESG) principles within the Greek banking sector. In the context of increasing regulatory pressure and rising societal expectations for more responsible and sustainable operations, the adoption of ESG standards has become a strategic imperative rather than a voluntary choice. Particularly for banks, which play a systemic role in maintaining economic stability, the integration of ESG policies is crucial both in terms of external stakeholder relations and internal governance mechanisms. The research adopts a dual methodological approach: a theoretical analysis of the concepts of ESG, HRM, and sustainability, alongside an empirical investigation into how Greek banks perceive and implement these frameworks. Comparable data was collected using a structured questionnaire, serving as a research tool to capture the views and experiences of banking professionals and employees. The findings reveal that, despite notable institutional progress and increased awareness of ESG's importance, several key practices remain underdeveloped. These include structured training initiatives, the use of evaluation indicators, and the integration of human capital considerations into strategic decision-making. The study supports the view that HRM can play a fundamental institutional role in advancing ESG practices, through initiatives that foster organizational culture, Green Human Resource Management (Green HRM), and policies for Diversity & Inclusion. Special attention is given to the prevention of greenwashing through enhanced transparency and the genuine commitment of organizations to actions that deliver meaningful social and environmental impact. The final chapter outlines specific policy recommendations for future implementation, including strengthening the institutional presence of HRM in ESG-related areas, establishing targeted KPIs, developing educational programs, and encouraging greater employee participation in sustainable initiatives. In conclusion, the thesis argues that the successful integration of ESG principles into the banking sector requires a holistic strategic approach, with human capital positioned at the heart of this transformation. HR departments, therefore, are positioned as critical pillars for driving change and raising institutional awareness toward sustainable practices.

Keywords

Sustainability, ESG, Human Resource Management, Banking Sector, "*Green*" Human Resource Management

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διδρυματικού-Διεπιστημονικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΠΜΣ) «Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα» το οποίο υλοποιείται μέσω της συνεργασίας της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών (ΗΜ&ΜΥ) του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.) και την Σχολή Ναυτιλίας και Βιομηχανίας του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ως ελάχιστη ένδειξη εκτίμησης, οφείλω να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν καθοριστικά στην εκπόνηση της εργασίας μου.

Πρώτιστα, οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον Κύριο Ιωάννη Χαλά για την αδιάλειπτη υποστήριξη, την πολύτιμη καθοδήγηση, τις επιστημονικές του παρατηρήσεις και τη διαρκή ενθάρρυνση σε κάθε στάδιο της έρευνας. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική για τη διαμόρφωση της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στην οικογένειά μου, η οποία στάθηκε διαχρονικά στο πλευρό μου, παρέχοντάς μου αμέριστη ηθική στήριξη, πίστη στις δυνατότητές μου και ουσιαστική ενθάρρυνση, καθιστώντας δυνατή την απρόσκοπτη ακαδημαϊκή μου πορεία.

Τέλος, ευχαριστώ τους συμμετέχοντες στην εμπειρική έρευνα της εργασίας, τα στελέχη του τραπεζικού κλάδου, για την πρόθυμη και σημαντική ανταπόκρισή τους μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους στη διαμόρφωση ουσιαστικών ευρημάτων.

Σε όλους τους παραπάνω, εκφράζω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Ευχαριστίες.....	5
1 Εισαγωγή.....	9
1.1 Σκοπός και Αντικείμενο της Μελέτης.....	11
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	13
1.3 Σημασία και Επικαιρότητα της Έρευνας	15
2 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	17
2.1 Οι Αρχές του ESG: Εννοιολογικός Ορισμός και Σημασία.....	18
2.2 Η Εξέλιξη των Πολιτικών του ESG στη Βιωσιμότητα.....	21
2.3 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR).....	23
2.4 Η Σχέση ESG και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR).....	25
2.5 Ο Τραπεζικός Κλάδος και η ESG Συμμόρφωση	27
3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Συμμόρφωση με τις Πολιτικές ESG	28
3.1 HR ως Πυλώνας Συμμόρφωσης ESG.....	29
3.2 “Πράσινη” Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Green HRM).....	31
3.3 Πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων σε πλήρη συμμόρφωση με τους ESG Στόχους.....	34
3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού για Βιώσιμη Συμμόρφωση	36
3.5 Η Στρατηγική Σημασία του HR στις Ελληνικές Τράπεζες	39
4 Προκλήσεις και Κίνητρα ESG Συμμόρφωσης στις Ελληνικές Τράπεζες	41
4.1 Εταιρική Κουλτούρα και Εμπλοκή Εργαζομένων	42
4.2 Νομοθεσία και Ρυθμιστικό Πλαίσιο στην Ελλάδα και την Ε.Ε.	44
4.3 Προκλήσεις Υλοποίησης στον Τραπεζικό Τομέα	46
4.4 Ο Ρόλος του HR στην ESG Συμμόρφωση των Ελληνικών Τραπεζών.....	48
5 Ο Ρόλος της Πανδημίας COVID-19 και οι Μελλοντικές Τάσεις στον Τραπεζικό Κλάδο 50	
5.1 Επιπτώσεις της Πανδημίας στον Τραπεζικό Τομέα. Η Προοπτική του HR	50
5.2 Μετασχηματισμός Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω Κρίσης	52
5.3 Μαθήματα για Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα: Ο Ρόλος του HR κατά την Πανδημία COVID-19	53
5.3.1 Βιωσιμότητα και Στρατηγικές HR	53
5.3.2 Μαθήματα για το Μέλλον	54
5.4 Συμπεράσματα και Μελλοντικές Κατευθύνσεις.....	54
6 Κριτική Αξιολόγηση της Βιβλιογραφίας.....	56
6.1 Κενά και Περιορισμοί της Υπάρχουσας Έρευνας	56
6.2 Ερευνητικές Ευκαιρίες και Μελλοντικές Τάσεις.....	57

6.3	Συμπεράσματα και Συνστάσεις για τη Μελλοντική Έρευνα	59
7	Εμπειρική Έρευνα στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο	60
7.1	Μεθοδολογία Έρευνας.....	61
7.2	Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	62
7.2.1	Δημογραφικά Στοιχεία	63
7.2.2	Αντίληψη και Εμπειρία σχετικά με το ESG.....	63
7.2.3	Ο Ρόλος του HR στη Συμμόρφωση με τα ESG Κριτήρια.....	64
7.2.4	Γενικά Συμπεράσματα, Εμπόδια και Προοπτικές.....	64
7.3	Δειγματοληψία και Συλλογή Δεδομένων	65
7.3.1	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του Ερωτηματολογίου	65
7.3.2	Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	66
7.3.3	Περίοδος και Ροή Συλλογής Δεδομένων.....	66
7.4	Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	67
7.4.1	Αντίληψη και Εμπειρία των Εργαζομένων σε Θέματα ESG	69
7.4.2	Ανάλυση Συσχετίσεων	71
7.4.3	Ανάλυση του Ρόλου του HR στην ESG Συμμόρφωση	72
7.4.4	Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας (Cronbach's Alpha).....	73
7.4.5	Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ Ερωτήσεων.....	74
7.4.6	Παρουσίαση Απαντήσεων στις Γενικές Ερωτήσεις	74
7.5	Γενικά Συμπεράσματα Ανάλυσης Ερωτηματολογίου.....	75
8	Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής	76
8.1	Συμπεράσματα.....	76
8.2	Προτάσεις	78
	Βιβλιογραφία.....	81
	Παράρτημα 1	90

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης των αρχών ESG και της αντίληψης για την ενσωμάτωση των ESG πολιτικών στη στρατηγική της Τράπεζας.....	71
Πίνακας 2: Επίπεδο γνώσης των αρχών του ESG σε σχέση με την πεποίθηση ότι η Τράπεζα έχει ενσωματώσει σχετικές πολιτικές στη στρατηγική της.	71

Κατάλογος Γραφημάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διαγραμματική Απεικόνιση σε πίτα του φύλου των συμμετεχόντων.	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διαγραμματική Απεικόνιση σε ραβδόγραμμα του αντικειμένου απασχόλησης των συμμετεχόντων.	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Διαγραμματική Απεικόνιση σε ραβδόγραμμα της Συσχέτισης της Γνώσης για το ESG με την Αντίληψη για την Ενσωμάτωσης Πολιτικών.....	72

1 Εισαγωγή

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η έννοια της βιωσιμότητας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, αναδεικνύοντας τη σημασία των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών (Environmental, Social, and Governance) κριτηρίων ως καθοριστική για τη διαμόρφωση των στρατηγικών πρακτικών των οργανισμών. Η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας σε συνδυασμό με την επιδείνωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων, όπως η κλιματική αλλαγή, οι ανισότητες και οι παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, έχει επιφέρει σημαντικές πιέσεις στους οργανισμούς με σκοπό την ανάληψη υπεύθυνων και βιώσιμων πρακτικών (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, τα κριτήρια του ESG δεν αποτελούν μόνο μία αναγκαία στρατηγική, αλλά μια καθοριστική προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία των μεγάλων οργανισμών και ιδιαίτερος των τραπεζών.

Η ενσωμάτωση των κριτηρίων του ESG έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση των οργανισμών, καθώς οι επενδυτές δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Παράλληλα, οι καταναλωτές και οι λοιποί κοινωνικοί εταίροι απαιτούν πλήρη διαφάνεια από τους οργανισμούς. Σε αυτό το επίπεδο, οι πολιτικές και οι αξίες του ESG δεν αντιμετωπίζονται πλέον ως μια απλή υποχρέωση συμμόρφωσης, αλλά ως στρατηγικά εργαλεία που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των οργανισμών (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Η χρηματοοικονομική κρίση του 2008, η πανδημία του COVID-19, η Ευρωπαϊκή “Πράσινη” Συμφωνία (European Green Deal) και οι υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (όπως η οδηγία CSRD) έθεσαν τις τράπεζες στο επίκεντρο νέων πλαισίων ευθύνης. Καθώς οι τράπεζες λειτουργούν ως βασικοί χρηματοδότες της οικονομίας και διαμορφώνουν συμπεριφορές μέσω των επενδυτικών τους αποφάσεων, καλούνται να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του ESG (European Central Bank, 2022). Σε αυτό το πλαίσιο, η ενσωμάτωση των ESG κριτηρίων δεν αφορά μόνο την εξωτερική λειτουργία τους, αλλά και τις εσωτερικές πολιτικές τους, και κυρίως τις πρακτικές που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το HR διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην εφαρμογή των ESG πολιτικών. Παραδοσιακά, το HR επικεντρωνόταν σε λειτουργίες όπως η διαχείριση προσωπικού, η μισθοδοσία και η εκπαίδευση. Σήμερα, όμως, έχει εξελιχθεί σε έναν στρατηγικό εταίρο που συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση της κουλτούρας και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων βιωσιμότητας ενός οργανισμού (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Μέσα από πρακτικές όπως η “πράσινη” διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Green HR Management), η ενσωμάτωση αρχών ισότητας και διαφορετικότητας, και η προώθηση της ηθικής ηγεσίας, το HR μπορεί να ενισχύσει τις προσπάθειες συμμόρφωσης με τα κριτήρια του ESG και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Στην περίπτωση των τραπεζών, το HR μπορεί να διατελέσει

καταλυτικό ρόλο στην ενσωμάτωση των ESG αρχών σε κάθε επίπεδο λειτουργίας, από την πρόσληψη και εκπαίδευση, έως την αξιολόγηση και την ηγεσία. Η λογική πίσω από τον κρίσιμο ρόλο του HRM στο ESG είναι απλή αλλά σαφής. Οι άνθρωποι αποτελούν τον βασικό παράγοντα υλοποίησης της κάθε στρατηγικής. Χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων, τις κατάλληλες δεξιότητες, τις σωστές αξίες και τα κίνητρα, ακόμα και οι καλύτερα σχεδιασμένες στρατηγικές βιωσιμότητας μπορεί να αποτύχουν (Zaid, Wang, & Abuhijleh, 2020). Συνεπώς, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων στη διαδικασία συμμετοχής στις ESG πρωτοβουλίες είναι κρίσιμης σημασίας στην σύγχρονη εποχή.

Παράλληλα σε διεθνές επίπεδο, διαπιστώνεται ότι οι κανονιστικές πιέσεις για τη συμμόρφωση με τα κριτήρια του ESG είναι μεγαλύτερες. Η Ευρωπαϊκή Ένωση για παράδειγμα, μέσω του Κανονισμού για τη Δημοσιοποίηση Πληροφοριών για τη Βιωσιμότητα των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (SFDR), επιβάλλει την ενσωμάτωση κριτηρίων ESG στις επενδυτικές στρατηγικές και αναφορές (European Commission, 2021). Αυτό το ρυθμιστικό πλαίσιο δεν επηρεάζει μόνο τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, αλλά ασκεί έμμεσες πιέσεις και στις λοιπές εταιρείες, οι οποίες καλούνται να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τις νέες απαιτήσεις με σκοπό τη διαφάνεια και τη βιωσιμότητα.

Στον ελληνικό χώρο, παρότι η ενσωμάτωση του ESG βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον στον τραπεζικό και στον χρηματοοικονομικό κλάδο (Hellenic Bank Association, 2022). Ειδικά στον τραπεζικό κλάδο, η συμμόρφωση με τις αρχές του ESG δεν είναι μόνο στρατηγικό πλεονέκτημα, είναι και ρυθμιστική απαίτηση. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει τονίσει την ανάγκη ενσωμάτωσης των ESG κινδύνων στο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης των ελληνικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Επιπλέον, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (EET) προωθεί συστηματικά την ενσωμάτωση βιώσιμων αρχών μέσω οδηγιών και δράσεων σε συνεργασία με τις εποπτικές αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Hellenic Bank Association, 2022). Σε αυτό το στάδιο, το HR καλείται να αναλάβει ενεργό ρόλο, όχι μόνο στην ανάπτυξη πολιτικών συμμόρφωσης αλλά και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας εταιρικής υπευθυνότητας. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης των εργαζομένων, την προώθηση πολιτικών που στηρίζουν την διαφορετικότητα και την κοινωνική ένταξη (Diversity and Inclusion), την εφαρμογή πρακτικών ηθικής διακυβέρνησης και την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε θέματα του ESG. Παράλληλα, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών μέσω του HR αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν την έλλειψη γνώσης και κατανόησης από τα στελέχη του HR, την απουσία επαρκών πόρων, την αντίσταση στην αλλαγή, καθώς και τη δυσκολία μέτρησης της επίδρασης των δράσεων ESG στις επιχειρησιακές επιδόσεις (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να διερευνήσει τον ρόλο του HR στην προώθηση της συμμόρφωσης με τα κριτήρια του ESG, παρουσιάζοντας τόσο τις δυνατότητες όσο και τις προκλήσεις που υπάρχουν κατά την εφαρμογή των πολιτικών αυτών στις ελληνικές τράπεζες. Η προσέγγιση που θα ακολουθηθεί είναι διττή. Αφενός μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αφετέρου μέσω της εμπειρικής έρευνας που θα βασιστεί σε ερωτηματολόγιο το οποίο θα απευθυνθεί σε στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Η μελέτη φιλοδοξεί να καλύψει τα κενά στη σχετική βιβλιογραφία, ενισχύοντας τον επιστημονικό διάλογο γύρω από τη σύνδεση του ESG με το HR στον τραπεζικό κλάδο.

Η σύνθεση των βιβλιογραφικών δεδομένων με τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας αναμένεται να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του θέματος και να συμβάλει τόσο στη θεωρητική τεκμηρίωση όσο και στην παροχή πρακτικών λύσεων για τις ελληνικές τράπεζες. Μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, θα αναδειχθούν οι τομείς στους οποίους το HR μπορεί να αναλάβει ηγετικό ρόλο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών του ESG. Επιπλέον, μέσω της ποσοτικής έρευνας επιδιώκεται η αποτύπωση της πραγματικής εικόνας στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, με στόχο την εξαγωγή ρεαλιστικών προτάσεων πολιτικής. Η επιλογή του ελληνικού τραπεζικού κλάδου ως πεδίου ανάλυσης δεν είναι τυχαία. Οι τράπεζες, λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, του μεγέθους τους και της επίδρασης που ασκούν στο σύνολο της οικονομίας, αποτελούν σημαντικοί φορείς για την υιοθέτηση και την γνωστοποίηση των ESG αρχών. Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται σε διαδικασίες μετασχηματισμού, που περιλαμβάνουν ψηφιακή αναδιοργάνωση, ανασχεδιασμό πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και προσπάθειες ενίσχυσης της κοινωνικής τους εικόνας.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, η έρευνα επικεντρώνεται στο αντικείμενο της μελέτης, στα ερευνητικά ερωτήματα που θα προκύψουν και τα οποία θα προσδώσουν μία κατεύθυνση στην έρευνα. Επιπλέον, η εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει την επικαιρότητα και προτείνει μελλοντικές πολιτικές επίτευξης στόχων.

1.1 Σκοπός και Αντικείμενο της Μελέτης

Η ταχύτατη στην εξέλιξη των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών ζητημάτων, καθώς και οι αυξανόμενες απαιτήσεις από τους επενδυτές, τους πελάτες και τις κανονιστικές αρχές, έχουν οδηγήσει στον ανασχεδιασμό των στρατηγικών. Σε αυτό το νέο περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα κριτήρια του ESG δεν αποτελεί πλέον μια δευτερεύουσα ανησυχία, αλλά αναδεικνύεται σε θεμελιώδη πυλώνα της οργανωτικής βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας (Sullivan & Mackenzie, 2017). Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει πώς το HR μπορεί να αποτελέσει κινητήριος δύναμη για την προώθηση και την ενίσχυση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα του ESG στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Καθώς ο τραπεζικός τομέας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της εθνικής και ευρωπαϊκής οικονομίας, οι ελληνικές

τράπεζες αντιμετωπίζουν αρκετές πιέσεις για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών τους επιδόσεων (European Central Bank, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, το HR αναδεικνύεται σε στρατηγικό μοχλό μετασχηματισμού, ικανό να ενισχύσει ουσιαστικά την ενσωμάτωση των αρχών ESG στις λειτουργίες και τη στρατηγική των τραπεζικών οργανισμών.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιάσει την υφιστάμενη κατάσταση αναφορικά με τη συμμόρφωση των ελληνικών τραπεζών με τα πρότυπα ESG μέσω των λειτουργιών του HR, να αναδείξει τις βέλτιστες πρακτικές και να διερευνήσει τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή των σχετικών πολιτικών. Σύμφωνα με τους Renwick, Redman και Maguire (2013), το HR έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει κοινωνικές τάσεις, συμπεριφορές και διαδικασίες που ενισχύουν τη δέσμευση των οργανισμών στα πρότυπα της βιωσιμότητας. Επομένως, η αναγνώριση και αξιοποίηση αυτής της δυνατότητας αποτελεί κεντρικό στόχο της παρούσας μελέτης, με βασικό άξονα τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση:

- Των θεωρητικών ευρημάτων που συνδέουν τις πρακτικές του HR με τη συμμόρφωση στις αρχές του ESG.
- Των πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν για την επίτευξη των ESG στόχων μέσω του HR στις ελληνικές τράπεζες.
- Των παραγόντων που λειτουργούν ως κίνητρα ή εμπόδια στην υιοθέτηση του ESG πρακτικών από το HR.
- Των εμπειριών των στελεχών ελληνικών τραπεζών που αφορούν την ενσωμάτωση των αρχών ESG στην πολιτική του HR.

Η επιλογή της Ελλάδας στην παρούσα έρευνα δεν είναι τυχαία. Η ελληνική αγορά βρίσκεται σε στάδιο αλλαγής όσον αφορά την υιοθέτηση των αρχών ESG, με πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται κυρίως στον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό τομέα (Hellenic Bank Association, 2022). Παρά την πρόοδο, η συνολική ενσωμάτωση των ESG αρχών και πολιτικών παραμένει περιορισμένη σε σχέση με τις αγορές της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης (European Investment Bank, 2021). Συνεπώς είναι κρίσιμο να γνωρίζουμε πώς μπορεί το HR να λειτουργήσει ως μοχλός επιτάχυνσης της βιωσιμότητας στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον. Παράλληλα, το ενδιαφέρον για τη μελέτη του ρόλου του HR προκύπτει και από τα κενά που εντοπίζονται στη σχετική βιβλιογραφία. Ενώ υπάρχει εκτενής έρευνα για την επίδραση του ESG στις εταιρικές επιδόσεις ή για τις στρατηγικές βιωσιμότητας σε επίπεδο διοίκησης, υπάρχουν περιορισμένες μελέτες που εστιάζουν στον ρόλο που διαδραματίζει το HR σε αυτή τη διαδικασία (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016), και μάλιστα στον τραπεζικό κλάδο. Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού.

Σε θεωρητικό υπόβαθρο, θα εξεταστούν βασικές προσεγγίσεις του HR σε σχέση με τα ESG κριτήρια, με έμφαση σε πρακτικές όπως η "πράσινη" διοίκηση προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων που συνδέονται με το ESG, οι πολιτικές για τη διαφορετικότητα και την κοινωνική ένταξη, καθώς και η προώθηση της ηθικής και της διαφανούς εταιρικής κουλτούρας (Renwick et al., 2013; Dumont, Shen, & Deng, 2017). Η πρακτική διάσταση της μελέτης αναμένεται να προσφέρει χρήσιμες γνώσεις και προτάσεις στις τράπεζες, ιδίως σε εκείνες που επιδιώκουν να εναρμονίσουν τις λειτουργίες του HR με τις στρατηγικές βιωσιμότητας. Οι οργανισμοί που καταφέρνουν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις πολιτικές του ESG με τη βοήθεια του HR, αποκτούν στρατηγικά πλεονεκτήματα, όπως υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, καλύτερη εικόνα και φήμη στην αγορά, και αυξημένη ανταγωνιστικότητα (Daily & Huang, 2001).

Η συμβολή της έρευνας έγκειται τόσο στη θεωρητική τεκμηρίωση, προσφέροντας ένα πλαίσιο κατανόησης του ρόλου του HR στο ESG, όσο και στην πρακτική εφαρμογή, παρέχοντας εργαλεία και κατευθύνσεις σε τράπεζες και οργανισμούς που στοχεύουν σε πιο βιώσιμες πρακτικές. Εν τέλει, η κατανόηση και αξιοποίηση του ρόλου του HR στην στρατηγική του ESG είναι χρήσιμη και αναγκαία για τη δημιουργία οργανισμών που μπορούν να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις και τις απαιτήσεις του 21ου αιώνα. Η μελέτη επιδιώκει να συνεισφέρει στη βιβλιογραφία, καλύπτοντας το ερευνητικό κενό. Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σύνδεση του HR με το ESG (Renwick et al., 2013; Zaid et al., 2020), η εξειδίκευση στον τραπεζικό τομέα της Ελλάδας παραμένει περιορισμένη. Η εστίαση στον ελληνικό χώρο επιτρέπει την ανάλυση των θεσμικών και λειτουργικών ιδιαιτεροτήτων που επηρεάζουν την εφαρμογή των ESG στρατηγικών και εμπλουτίζει τον επιστημονικό διάλογο με παραδείγματα από το εθνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος, η μελέτη στοχεύει να διαμορφώσει ένα σύνολο συστάσεων προς τα στελέχη των τραπεζών και τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού, για την ενίσχυση της συμμόρφωσης με τα ESG πρότυπα. Οι προτάσεις θα βασίζονται τόσο στη θεωρητική τεκμηρίωση όσο και στην εμπειρική διερεύνηση, ώστε να είναι ρεαλιστικές και ευθυγραμμισμένες με τις ανάγκες του κλάδου. Σε μία περίοδο όπου η βιωσιμότητα αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα, η σύνδεση του HR με τις πολιτικές ESG αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να καταδείξει ότι η στρατηγική του HR μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα ανάμεσα στη θεωρία των ESG αρχών και στην πράξη των τραπεζικών οργανισμών.

1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η διαμόρφωση σαφών και στοχευμένων ερωτημάτων αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε επιστημονικής μελέτης, καθώς καθορίζει τη συνολική κατεύθυνση της έρευνας και την οριοθέτηση του θεωρητικού και του εμπειρικού της πλαισίου (Creswell & Creswell, 2018). Στην παρούσα εργασία, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται με στόχο την αποσαφήνιση του ρόλου του HR στην προώθηση της συμμόρφωσης με τις αρχές ESG (Environmental,

Social, Governance) και την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία, με έμφαση στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Η πολυπλοκότητα των αρχών του ESG απαιτούν μια προσέγγιση που να συνδυάζει τόσο τη θεωρητική ανάλυση όσο και την εμπειρική διερεύνηση των τάσεων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες και ιδιαίτερα τα τμήματα HR των τραπεζών. Επιπλέον, η ανάγκη για ανάπτυξη στρατηγικών βιωσιμότητας που να περιλαμβάνουν και το ανθρώπινο κεφάλαιο ως βασικό μοχλό αλλαγής, καθιστά τη μελέτη του συγκεκριμένου πεδίου επίκαιρη και ουσιαστική (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Με βάση τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας διαμορφώνονται ως εξής:

Ερευνητικά Ερωτήματα:

- 1) Πώς συμβάλλει το HR στην προώθηση της συμμόρφωσης των ελληνικών τραπεζών με τα κριτήρια του ESG; Το κεντρικό αυτό ερώτημα στοχεύει να διερευνήσει σε βάθος τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει το HR στη διαδικασία ενσωμάτωσης των αρχών του ESG στις στρατηγικές και στις λειτουργίες. Εστιάζει στις πρακτικές και στις στρατηγικές που εφαρμόζει ή μπορεί να εφαρμόσει το HR για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των τραπεζών.
- 2) Ποιες πρακτικές HR Management συνδέονται με την υποστήριξη των στόχων του ESG στον τραπεζικό τομέα; Αυτό το ερώτημα εξετάζει συγκεκριμένες δράσεις και πολιτικές του HR, όπως η εκπαίδευση σε θέματα βιωσιμότητας, η προώθηση της διαφορετικότητας και της εταιρικής ένταξης, και η ανάπτυξη "πράσινων" δεξιοτήτων.
- 3) Ποια είναι τα βασικά κίνητρα που ωθούν τις τράπεζες να ενσωματώσουν πρακτικές ESG μέσω του HR; Το ερώτημα διερευνά ποιοι παράγοντες (οικονομικοί, θεσμικοί, κοινωνικοί, εταιρικοί) παρακινούν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν πολιτικές βιωσιμότητας που ενσωματώνουν τις λειτουργίες του HR (Aguinis & Glavas, 2012).
- 4) Ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια που συναντούν οι τράπεζες στην προσπάθεια ενσωμάτωσης των ESG πρακτικών μέσω του HR; Η προσοχή στρέφεται σε ζητήματα όπως η έλλειψη γνώσης, η αντίσταση στην αλλαγή, οι περιορισμένοι πόροι και οι ασαφείς στρατηγικές.
- 5) Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι και τα στελέχη του HR είναι εκπαιδευμένοι σε θέματα ESG; Το ερώτημα αυτό εξετάζει το επίπεδο κατανόησης και κατάρτισης που διαθέτουν τα στελέχη του HR σχετικά με τα κριτήρια και τις πολιτικές του ESG, καθώς και τις ανάγκες περαιτέρω ανάπτυξης δεξιοτήτων προς αυτή την κατεύθυνση.
- 6) Σε ποιο βαθμό οι ελληνικές τράπεζες εφαρμόζουν στην πράξη πολιτικές ESG που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και ποια είναι η αντίληψη των στελεχών για την αποτελεσματικότητα αυτών των πολιτικών; Αυτό το ερώτημα, που θα διερευνηθεί κυρίως μέσω της εμπειρικής έρευνας (ερωτηματολόγιο), φιλοδοξεί να σκιαγραφήσει

την πραγματικότητα του τραπεζικού χώρου και να αναδείξει τις διαφορές μεταξύ θεωρίας και πράξης.

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα απαιτεί διεπιστημονική προσέγγιση που να ενσωματώνει θεωρίες από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τη διοίκηση στρατηγικής, τη βιωσιμότητα και τη διακυβέρνηση (Delmas & Toffel, 2008). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα αντλήσει γνώσεις από αυτά τα πεδία για να χαρτογραφήσει τις βασικές θεωρητικές και εμπειρικές κατευθύνσεις που αφορούν τη συμβολή του HR στις πολιτικές συμμόρφωσης του ESG. Επιπλέον, η πρωτογενής έρευνα μέσω ερωτηματολογίου θα συλλέξει δεδομένα που θα προσφέρουν μια πιο σύγχρονη και πρακτική εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης στην ελληνική αγορά τραπεζών αναφορικά με τις πρακτικές ESG. Τα παραπάνω ερωτήματα έχουν σχεδιαστεί ώστε να καλύψουν τις βασικές διαστάσεις της σχέσης ESG και HR Management και να επιτρέψουν την εξαγωγή συμπερασμάτων που είναι τόσο θεωρητικά χρήσιμα όσο και πρακτικά εφαρμόσιμα. Παράλληλα, αντανακλούν τις σύγχρονες προκλήσεις του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, το οποίο καλείται να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο του μέσα σε ένα νέο τοπίο υπευθυνότητας, διαφάνειας και βιώσιμης ανάπτυξης (European Investment Bank, 2021). Αυτή η δομή στοχεύει στη διασφάλιση μιας συνεκτικής και ολοκληρωμένης απάντησης στα βασικά ερωτήματα της μελέτης (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

1.3 Σημασία και Επικαιρότητα της Έρευνας

Η σημασία της έρευνας που επικεντρώνεται στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην προώθηση της συμμόρφωσης με τις αρχές του ESG είναι πολυδιάστατη και συνδέεται άμεσα με τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο. Σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται ταχύτατα υπό την πίεση της κλιματικής κρίσεως, των κοινωνικών ανισοτήτων και των απαιτήσεων για ηθική εταιρική διακυβέρνηση, η ανάγκη ενσωμάτωσης των κριτηρίων του ESG στις τραπεζικές αποφάσεις είναι πιο επιτακτική από ποτέ (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014).

Η έμφαση στο ESG δεν αποτελεί πλέον μια προαιρετική επιλογή για τις τράπεζες αλλά μια επιχειρηματική αναγκαιότητα, άμεσα συνδεδεμένη με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητά τους (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Μελέτες έχουν καταδείξει ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν με συνέπεια κριτήρια ESG στη στρατηγική τους εμφανίζουν καλύτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις, μειωμένο κόστος κεφαλαίου και αυξημένη ελκυστικότητα για επενδυτές (Clark, Feiner, & Viehs, 2015). Επιπλέον, οργανισμοί που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας απολαμβάνουν υψηλότερη εμπιστοσύνη από το κοινό, γεγονός που ενισχύει την εταιρική φήμη και την πίστη των πελατών. Η παγκόσμια υιοθέτηση της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) από τα Ηνωμένα Έθνη έχει δώσει περαιτέρω ώθηση

στην ανάγκη ενσωμάτωσης των ESG αρχών στις επιχειρηματικές πρακτικές (United Nations, 2015). Σε αυτό το πλαίσιο, η συμμόρφωση με ESG δεν είναι απλώς μια υποχρέωση απέναντι στους μετόχους αλλά μια ευρύτερη δέσμευση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται στο επίκεντρο της μετάβασης. Οι τράπεζες όχι μόνο καλούνται να συμμορφωθούν οι ίδιες με τις αρχές ESG, αλλά και να αξιολογούν τους δανειολήπτες και επενδυόμενους με βάση αυτά τα κριτήρια, ενισχύοντας έτσι τη διάχυση βιώσιμων πρακτικών στην πραγματική οικονομία (European Central Bank, 2022). Η σημασία της συμμόρφωσης για τις ελληνικές τράπεζες είναι ιδιαίτερα αυξημένη, καθώς αφενός οφείλουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και των διεθνών αγορών, και αφετέρου επιδιώκουν να αποκαταστήσουν τη φήμη τους μετά την πολυετή οικονομική κρίση και την περίοδο αναδιάρθρωσης. Παρά το γεγονός ότι οι ESG πρωτοβουλίες συχνά σχεδιάζονται σε επίπεδο ανώτερης διοίκησης, η υλοποίησή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα. Εδώ ακριβώς αναδεικνύεται η καίρια σημασία του. Το HR έχει την ευθύνη να ενσωματώσει τις αξίες της βιωσιμότητας σε όλες τις λειτουργίες, από την πρόσληψη και την εκπαίδευση έως την ανάπτυξη ηγεσίας και τη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας (Renwick et al., 2013).

Η συμβολή του HR στην ESG στρατηγική εκτείνεται σε πολλές διαστάσεις:

- Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού σχετικά με τα ESG ζητήματα.
- Προώθηση πολιτικών διαφορετικότητας και ισότητας (diversity, equity, and inclusion).
- Ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών εργασίας, όπως ευέλικτα ωράρια, τηλεργασία και υγιές εργασιακό περιβάλλον.
- Ενίσχυση της εταιρικής ηθικής και της συμμόρφωσης με κώδικες δεοντολογίας.

Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν το HR διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην εφαρμογή ESG στρατηγικών, αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχούς ενσωμάτωσης των αρχών βιωσιμότητας σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης (Zaid, Wang, & Abuhijleh, 2020). Η επικαιρότητα της έρευνας ενισχύεται περαιτέρω από τις ρυθμιστικές εξελίξεις σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει σε εφαρμογή νομοθετικές πρωτοβουλίες, όπως ο Κανονισμός για τη Δημοσιοποίηση Πληροφοριών Βιωσιμότητας (SFDR) και η Οδηγία για την Εταιρική Βιωσιμότητα και Υποβολή Εκθέσεων (CSRD), που υποχρεώνουν τους οργανισμούς να αποκαλύπτουν πληροφορίες σχετικά με τη συμμόρφωσή τους στα ESG κριτήρια (European Commission, 2021). Στην Ελλάδα, η πίεση για υιοθέτηση ESG προτύπων αυξάνεται, ιδίως στον χρηματοοικονομικό τομέα και σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τραπεζών (Hellenic Bank Association, 2022) έχει προωθήσει πρωτοβουλίες για την ευθυγράμμιση του τραπεζικού κλάδου με τις απαιτήσεις ESG, ενώ και πολλές εισηγμένες εταιρείες υιοθετούν πλέον ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας (ESG reports).

Συνεπώς, η ανάλυση του ρόλου του HR στην προώθηση της ESG συμμόρφωσης αποκτά ιδιαίτερη επικαιρότητα, ιδίως σε ένα περιβάλλον όπου οι οργανισμοί καλούνται να αποδείξουν έμπρακτα τη δέσμευσή τους στη βιωσιμότητα και την υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση.

Παρά τη σημασία της θεματικής, η υφιστάμενη βιβλιογραφία που εξετάζει ειδικά τη συμβολή του HR στο πλαίσιο της ESG συμμόρφωσης παραμένει περιορισμένη. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ βιωσιμότητας και οργανωσιακής απόδοσης ή στον ρόλο της ανώτατης διοίκησης στη χάραξη ESG στρατηγικών (Jamali & Karam, 2018). Η συστηματική εξέταση της συμβολής των πρακτικών του HR, όπως η πράσινη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Green HRM), η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ανάπτυξη ηγεσίας με επίκεντρο τη βιωσιμότητα στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ESG στρατηγικών αποτελεί ένα σημαντικό ερευνητικό κενό που η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να καλύψει. Τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας που θα πραγματοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίου σε τράπεζες, θα προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα και τη διατύπωση προτάσεων πολιτικής και στρατηγικής. Σε έναν κόσμο όπου η εταιρική υπευθυνότητα δεν αποτελεί πλέον επιλογή αλλά επιτακτική ανάγκη, η διερεύνηση του ρόλου του HR στην ESG συμμόρφωση αποκτά ιδιαίτερη σημασία και επικαιρότητα. Η παρούσα εργασία επιδιώκει να συμβάλει ουσιαστικά σε αυτή τη συζήτηση, ενισχύοντας τη θεωρητική και πρακτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τράπεζες μπορούν να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους για έναν βιώσιμο μέλλον.

2 Θεωρητικό Πλαίσιο

Η θεμελίωση κάθε επιστημονικής μελέτης απαιτεί την αναλυτική παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου που στηρίζει την ερευνητική προσέγγιση. Το παρόν κεφάλαιο στοχεύει στην ανάλυση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με τα κριτήρια του ESG (Environmental, Social, and Governance) και το HR στη βιώσιμη ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών. Η κατανόηση αυτών των εννοιών είναι κρίσιμη, καθώς το ESG αποτελεί πλέον βασικό άξονα στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Το HR, ως τομέας που αλληλεπιδρά άμεσα με την κουλτούρα, τις αξίες και τη συμμετοχή των εργαζομένων, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση ώστε να συνδράμει στον ύψιστο βαθμό στην ενσωμάτωση των ESG κριτηρίων στους οργανισμούς. Ιδίως στον τραπεζικό τομέα, όπου η αξιοπιστία, η κοινωνική αποδοχή και η θεσμική συμμόρφωση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία λειτουργίας, η ενεργός συμμετοχή του HR στη χάραξη και υλοποίηση ESG στρατηγικών είναι όχι μόνο επιθυμητή, αλλά αναγκαία (Guerci, Montanari, & Scapolan, 2016). Οι τράπεζες, λόγω της θέσης τους στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν θετικά τη βιώσιμη ανάπτυξη, αλλά για να το πράξουν

αποτελεσματικά, ο εσωτερικός τους μετασχηματισμός στον οποίο το HR διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, είναι προαπαιτούμενο.

Το κεφάλαιο παρουσιάζει την έννοια του ESG και τη σημασία της ενσωμάτωσής του στις στρατηγικές των ελληνικών τραπεζών. Στη συνέχεια, εξετάζεται η εξέλιξη των πολιτικών του ESG στο πλαίσιο της βιωσιμότητας και της υπεύθυνης εταιρικής διακυβέρνησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο του HR ως στρατηγικού εταίρου στην επίτευξη των στόχων του ESG, αναδεικνύοντας τη συμβολή του στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας που προάγει την υπευθυνότητα, τη διαφάνεια και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Renwick et al., 2013). Επιπρόσθετα, αναλύεται η σύνδεση των αρχών του ESG με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility), καθώς και οι τρόποι με τους οποίους οι δύο τομείς αλληλοσυμπληρώνονται και ενισχύουν τη στρατηγική στόχευση των οργανισμών προς μια πιο βιώσιμη και κοινωνικά υπεύθυνη επιχειρησιακή δραστηριότητα (Carroll & Shabana, 2010). Τέλος, η έρευνα εστιάζεται στις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού τομέα και την επίδραση του ελληνικού θεσμικού πλαισίου στην εφαρμογή των ESG μέσω του HR. Η βιβλιογραφική επισκόπηση του παρόντος κεφαλαίου βασίζεται σε πρόσφατες ακαδημαϊκές μελέτες, διεθνείς εκθέσεις και θεσμικά κείμενα, ώστε να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα του ερευνητικού πεδίου. Η αποσαφήνιση αυτών των θεωρητικών εννοιών είναι απαραίτητη για την κατανόηση του ρόλου που καλείται να διαδραματίσει το HR στη νέα εποχή της βιώσιμης και κοινωνικής ευθύνης.

2.1 Οι Αρχές του ESG: Εννοιολογικός Ορισμός και Σημασία

Το ενδιαφέρον για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών παραμέτρων στον τραπεζικό κλάδο έχει αυξηθεί σημαντικά το τελευταίο διάστημα. Η έννοια του ESG αντικατοπτρίζει την αυξανόμενη αναγνώριση ότι η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από οικονομικούς δείκτες απόδοσης, αλλά και από τη διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών της επιπτώσεων και την ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησής της (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Ο όρος του ESG αναδείχθηκε για πρώτη φορά το 2005 με την έκθεση του ΟΗΕ "*Who Cares Wins*", η οποία πρότεινε ότι η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών κριτηρίων στην ανάλυση και στις επενδυτικές αποφάσεις οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα στον επιχειρηματικό κλάδο και σε πιο βιώσιμες αγορές (United Nations Global Compact, 2005). Έκτοτε, το ESG μετατράπηκε σε βασικό πλαίσιο αξιολόγησης των οργανισμών, τόσο από επενδυτές όσο και από ρυθμιστικές αρχές, καταναλωτές και ευρύτερους κοινωνικούς φορείς.

Η έννοια του ESG διαμορφώνεται γύρω από τρεις βασικούς πυλώνες:

- 1) Περιβαλλοντικά Κριτήρια (Environmental): Τα περιβαλλοντικά ζητήματα περιλαμβάνουν την επίδραση του οργανισμού στο φυσικό περιβάλλον. Εξετάζονται

θέματα όπως η εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου, η χρήση φυσικών πόρων, η διαχείριση αποβλήτων, η αποδοτικότητα στην ενέργεια και η εφαρμογή πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον (Clark, Feiner, & Viehs, 2015). Οι οργανισμοί και οι τράπεζες καλούνται όχι μόνο να μειώσουν τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις αλλά και να συμβάλλουν ενεργά στη βιώσιμη ανάπτυξη.

- 2) Κοινωνικά Κριτήρια (Social): Ο κοινωνικός πυλώνας αφορά την ευθύνη των οργανισμών απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινότητα. Περιλαμβάνει θέματα όπως η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οι συνθήκες εργασίας, η υγεία και ασφάλεια, η προώθηση της ισότητας και της διαφορετικότητας, και η συμβολή στην τοπική ανάπτυξη (Eccles & Klimenko, 2019).
- 3) Κριτήρια Διακυβέρνησης (Governance): Η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται με τις εσωτερικές πρακτικές και τις πολιτικές που διασφαλίζουν τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων. Θέματα όπως η σύνθεση και λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, η καταπολέμηση της διαφθοράς, η διαχείριση κινδύνων και η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003).

Η σημασία του ESG έγκειται στην αντίληψη σχετικά με τον ρόλο του οργανισμού στην κοινωνία. Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011), οι οργανισμοί πρέπει να επανεξετάσουν την αποστολή τους μέσω του πρίσματος της δημιουργίας κοινής αξίας (Creating Shared Value), όπου τα επιχειρηματικά συμφέροντα συνδέονται άρρηκτα με την πρόοδο της κοινωνίας. Η υιοθέτηση πρακτικών πολιτικών για το ESG δεν είναι μόνο ηθικά επιβεβλημένη αλλά και στρατηγικά συμφέρουσα. Οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα ESG ζητήματα εμφανίζουν χαμηλότερη μεταβλητότητα στις αποδόσεις τους, καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια και αυξημένη ελκυστικότητα γύρω από τις επενδυτές (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Εξάλλου, η αύξηση των επενδύσεων που βασίζονται σε κριτήρια ESG (ESG investing) αποτελεί σαφή ένδειξη ότι οι αγορές ανταμείβουν πλέον την υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά. Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στις στρατηγικές των οργανισμών απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση, όπου η βιωσιμότητα και η υπευθυνότητα γίνονται βασικά στοιχεία του εταιρικού DNA και όχι εξωτερικές προσθήκες (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Αυτό σημαίνει ότι τα κριτήρια ESG πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού, από τις αλυσίδες εφοδιασμού έως την ανθρώπινη δυναμική και την εταιρική διακυβέρνηση. Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζεται και από τα σύγχρονα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου και στρατηγικού σχεδιασμού, όπου η ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών παραγόντων, όπως τα ESG κριτήρια, θεωρείται κρίσιμη για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας και της μακροχρόνιας επιτυχίας (World Economic Forum, 2020).

Η επιτυχής υλοποίηση μιας στρατηγικής ESG απαιτεί τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που να ευθυγραμμίζεται με τις αξίες της βιωσιμότητας, της ισότητας και της διαφάνειας. Εδώ, το HR παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, καθώς μέσω της επιλογής, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την ευαισθητοποίηση και την υπεύθυνη συμπεριφορά (Renwick et al., 2013). Η καλλιέργεια τέτοιας κουλτούρας δεν είναι μόνο θέμα εκπαίδευσης, αλλά και θεσμοθέτησης κινήτρων, αξιολόγησης επιδόσεων και ενίσχυσης της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα βιωσιμότητας.

Η σημασία του ESG συνεχώς διευρύνεται, με νέες τάσεις να διαμορφώνουν το τοπίο της βιωσιμότητας. Η αυξανόμενη χρήση τεχνολογιών ανάλυσης δεδομένων (big data) και τεχνητής νοημοσύνης διευκολύνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση των ESG επιδόσεων (Deloitte, 2021). Παράλληλα, η κλιματική κρίση και η πίεση για την επίτευξη μηδενικών εκπομπών άνθρακα (net zero emissions) καθιστούν τα περιβαλλοντικά κριτήρια ακόμα πιο κρίσιμα. Επιπλέον, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία του "S" στο ESG, φέρνοντας στο προσκήνιο θέματα όπως η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων, η ανθεκτικότητα των αλυσίδων εφοδιασμού και η ανάγκη για ευρύτερη κοινωνική υποστήριξη (World Economic Forum, 2020). Στο πλαίσιο του τραπεζικού κλάδου, η σημασία των ESG κριτηρίων είναι πολλαπλή. Οι τράπεζες διαχειρίζονται πόρους τρίτων και επηρεάζουν άμεσα τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων που έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Ως εκ τούτου, οφείλουν να εφαρμόζουν πολιτικές τόσο στις εσωτερικές τους λειτουργίες όσο και στον τρόπο αξιολόγησης των πελατών και των επενδύσεών τους (European Banking Authority, 2021).

Επιπλέον, οι τράπεζες βρίσκονται υπό την πίεση αυστηρών ρυθμιστικών απαιτήσεων. Η Οδηγία CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) και οι σχετικές κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών (EBA) απαιτούν πλέον σαφή αναφορά στους ESG κινδύνους και τη διαχείρισή τους, γεγονός που ενισχύει την ανάγκη για στρατηγική προσέγγιση και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (European Commission, 2022). Για να ενσωματωθεί επιτυχώς το ESG στις λειτουργίες ενός τραπεζικού οργανισμού, απαιτείται η συνεργασία πολλών τμημάτων, ωστόσο ο ρόλος του HR είναι καθοριστικός. Μέσω της επιλογής προσωπικού, της διαχείρισης απόδοσης και της προώθησης κοινής κουλτούρας, το HR μπορεί να διαμορφώσει συνθήκες που επιτρέπουν την εφαρμογή και ενδυνάμωση των ESG αρχών (Renwick et al., 2013). Η κατανόηση των ESG ως ενιαίου πλαισίου στρατηγικής συμμόρφωσης και ηγεσίας αποτελεί προϋπόθεση για τη μετάβαση σε ένα βιώσιμο τραπεζικό μοντέλο.

Συνοψίζοντας, η έννοια των ESG λειτουργεί ως καταλύτης για τον μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα προς ένα πιο υπεύθυνο, ανθεκτικό και βιώσιμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η κατανόηση των ESG αρχών και πολιτικών αποτελεί θεμέλιο λίθο για την ανάλυση του ρόλου του HR στην υλοποίηση αυτών των στρατηγικών και προετοιμάζει το έδαφος για τις επόμενες ενότητες της παρούσας μελέτης.

2.2 Η Εξέλιξη των Πολιτικών του ESG στη Βιωσιμότητα

Η έννοια της βιωσιμότητας και ειδικότερα η ανάπτυξη των αρχών ESG, έχει εξελιχθεί τις τελευταίες δεκαετίες, αντανakλώντας τη σταδιακή αλλαγή της στάσης των οργανισμών, των κυβερνήσεων και της κοινωνίας απέναντι στη διαχείριση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων της οικονομικής δραστηριότητας. Από μια αρχική προσέγγιση όπου τα ζητήματα αυτά θεωρούνταν εξωτερικά ως προς τους στόχους της επιχειρηματικής κερδοφορίας, φθάσαμε σήμερα σε μια φάση όπου το ESG θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένο με τη στρατηγική βιωσιμότητας και τη μακροχρόνια επιτυχία των οργανισμών (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης καθιερώθηκε διεθνώς με την Έκθεση Brundtland το 1987, η οποία όρισε τη βιωσιμότητα ως «*την ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τις δυνατότητες των μελλοντικών γενεών*» (World Commission on Environment and Development, 1987). Η έκθεση αυτή αποτέλεσε τη βάση για σειρά διεθνών πρωτοβουλιών και συνθηκών, όπως η Agenda 21 και η Συμφωνία του Παρισιού για το Κλίμα. Το 2005, με την έκθεση "*Who Cares Wins*" του OHE, εισήχθη συστηματικά ο όρος ESG ως πλαίσιο για τη σύνδεση της βιωσιμότητας με τις επενδυτικές αποφάσεις (United Nations Global Compact, 2005). Σε αυτήν τη φάση, το ESG εμφανίστηκε κυρίως ως μηχανισμός διαχείρισης κινδύνων και αξιολόγησης της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής σταθερότητας των εταιρειών.

Με την πάροδο του χρόνου, η σημασία του ESG επεκτάθηκε πέρα από το επενδυτικό ενδιαφέρον, αγκαλιάζοντας όλες τις διαστάσεις της επιχειρηματικής λειτουργίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι η εφαρμογή πολιτικών ESG συνδέεται θετικά με τη βελτίωση της φήμης, την προσέλκυση ταλέντων και την ενίσχυση της καινοτομίας (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Clark, Feiner, & Viehs, 2015). Ιδιαίτερα από το 2010 και έπειτα, λόγω της αύξησης της κλιματικής κρίσης και των κοινωνικών ανισοτήτων, οι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) πίεσαν τους οργανισμούς να ενσωματώσουν ουσιαστικά τα ESG κριτήρια στις στρατηγικές και λειτουργικές τους διαδικασίες. Ο θεσμός των εκθέσεων βιωσιμότητας (sustainability reporting) έγινε σταδιακά αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής λογοδοσίας, με οργανισμούς όπως το GRI (Global Reporting Initiative) και το SASB (Sustainability Accounting Standards Board) να δημιουργούν πρότυπα αναφοράς (Global Reporting Initiative, 2016).

Η ώθηση του ESG ενισχύθηκε και μέσα από θεσμικές και νομοθετικές πρωτοβουλίες. Η Ευρωπαϊκή Ένωση με τον Κανονισμό SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) και την Οδηγία CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) εισήγαγε υποχρεωτικά πρότυπα για την αποκάλυψη πληροφοριών σχετικών με τη βιωσιμότητα από των οργανισμών (European Commission, 2021). Παράλληλα, η δημιουργία του EU Taxonomy Regulation καθόρισε ένα κοινό πλαίσιο για τον χαρακτηρισμό των οικονομικών δραστηριοτήτων ως βιώσιμων, ενισχύοντας περαιτέρω τη σημασία της ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG (European Union, 2020). Σε διεθνές επίπεδο, πρωτοβουλίες όπως το UN PRI (Principles for Responsible Investment) και οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) των Ηνωμένων Εθνών ενίσχυσαν τον προσανατολισμό των οργανισμών προς την υιοθέτηση πρακτικών ESG.

Η σταδιακή υιοθέτηση του ESG έχει μεταμορφώσει τη στρατηγική διοίκηση. Οι οργανισμοί πλέον δεν αντιλαμβάνονται τις βιώσιμες πρακτικές ως κόστος, αλλά ως στρατηγική επένδυση που ενισχύει την ανθεκτικότητα και τις προοπτικές ανάπτυξης (Porter & Kramer, 2011). Η έννοια της δημιουργίας κοινής αξίας (Creating Shared Value) συνδέεται άμεσα με την ESG προσέγγιση, καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η κοινωνική και περιβαλλοντική πρόοδος αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ίδια την οικονομική τους ευημερία. Σύμφωνα με τους Kotsantonis και Serafeim (2019), η ουσιαστική ενσωμάτωση του ESG οδηγεί σε καλύτερη διαχείριση των κινδύνων, αυξημένη καινοτομία και μεγαλύτερη αφοσίωση από πελάτες και εργαζόμενους.

Η σύγχρονη προσέγγιση ESG αναγνωρίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Θέματα όπως η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η ισότητα ευκαιριών και η ανάπτυξη δεξιοτήτων θεωρούνται πλέον κεντρικά ζητήματα στη στρατηγική βιωσιμότητας των οργανισμών (Renwick et al., 2013). Το HR καλείται να λειτουργήσει ως σύνδεσμος μεταξύ της στρατηγικής ESG και της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι οι αξίες της βιωσιμότητας εσωτερικεύονται από το ανθρώπινο δυναμικό και γίνονται πράξη. Η εξέλιξη των πολιτικών ESG συνεχίζει δυναμικά, καθώς αναδύονται νέες προκλήσεις και απαιτήσεις. Η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, η προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, η υιοθέτηση τεχνολογιών για τη μέτρηση των ESG επιδόσεων και η ενίσχυση της λογοδοσίας είναι ζητήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο της σύγχρονης συζήτησης (World Economic Forum, 2020). Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η ανάγκη για αξιοπιστία και διαφάνεια στα ESG δεδομένα, καθώς οι τράπεζες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της αποφυγής του "greenwashing", δηλαδή της παραπλανητικής απεικόνισης των βιώσιμων επιδόσεών τους (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, η ενσωμάτωση των ESG πολιτικών παραμένει σε στάδιο εξέλιξης. Αν και οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν σχετικές στρατηγικές και να εκδίδουν ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας, υπάρχουν ακόμη σημαντικά περιθώρια για συστημική υιοθέτηση των

αρχών ESG σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας τους (Hellenic Bank Association, 2022). Οι πολιτικές βιωσιμότητας εστιάζουν κυρίως στις επενδυτικές και δανειοδοτικές πρακτικές, ενώ οι εσωτερικές λειτουργίες συχνά διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο ή υιοθετούν αποσπασματικές δράσεις χωρίς στρατηγικό πλαίσιο.

2.3 Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR)

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) δεν περιορίζεται πλέον σε μια παραδοσιακή λειτουργία υποστήριξης, αλλά έχει μετατραπεί σε στρατηγικό εταίρο που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, συμπεριλαμβανομένων των στόχων βιωσιμότητας και συμμόρφωσης με τα κριτήρια του ESG (Ulrich, 1997). Η ανάγκη για ενσωμάτωση των αρχών ESG στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες φέρνει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο προσκήνιο, καλώντας την να αναλάβει ενεργό ρόλο στην υποστήριξη και ενίσχυση της βιώσιμης επιχειρηματικότητας. Η αποτελεσματική εφαρμογή μιας στρατηγικής ESG απαιτεί την υποστήριξη όλων των επιπέδων του οργανισμού και ειδικά του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει τον ρόλο του μετασχηματιστή, καθώς καλείται να δημιουργήσει μια κουλτούρα που να ευνοεί τη βιωσιμότητα και να ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στους στόχους ESG (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Σύμφωνα με τον Renwick, Redman και Maguire (2013), το HR μπορεί να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από πρακτικές όπως:

- Η ένταξη περιβαλλοντικών κριτηρίων στη διαδικασία των προσλήψεων.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων με στόχο την ευαισθητοποίηση σε θέματα ESG.
- Η υιοθέτηση πολιτικών ισότητας και διαφορετικότητας στην εργασία.
- Η ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικής επικοινωνίας και συμμετοχής σε ομάδες.

Η επιτυχία στην ενσωμάτωση αυτών των πολιτικών εξαρτάται από την ικανότητα του HR να δημιουργήσει το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα και να ευθυγραμμίσει τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού με τη γενικότερη στρατηγική βιωσιμότητας του οργανισμού. Μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις που αποδεικνύουν τον ρόλο του HR στη βιωσιμότητα είναι η ανάπτυξη της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Green HRM). Η Green HRM αναφέρεται σε πολιτικές και πρακτικές που στοχεύουν στη διαμόρφωση περιβαλλοντικά υπεύθυνων συμπεριφορών μεταξύ των εργαζομένων και στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής απόδοσης του οργανισμού (Renwick et al., 2013). Οι πρακτικές Green HRM περιλαμβάνουν:

- Περιβαλλοντικά φιλικές διαδικασίες προσλήψεων και επιλογής προσωπικού.
- Κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικών με τη βιωσιμότητα.
- "*Πράσινα*" κίνητρα και συστήματα επιβράβευσης.
- Υιοθέτηση βιώσιμων πολιτικών εργασιακού χώρου.

Η Green HRM συνδέει άμεσα τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού με τις περιβαλλοντικές στρατηγικές του οργανισμού, καθιστώντας το HR πυλώνα της περιβαλλοντικής στρατηγικής. Πέρα από την περιβαλλοντική διάσταση, το HR διαδραματίζει κεντρικό ρόλο και στη διαχείριση των κοινωνικών πτυχών του ESG. Η προώθηση της ισότητας ευκαιριών, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η ασφάλεια και υγεία στην εργασία, καθώς και η ενδυνάμωση της διαφορετικότητας και ένταξης (Diversity, Equity, Inclusion - DEI) αποτελούν κρίσιμα πεδία δράσης (Shen, Dumont, & Deng, 2018). Το HR οφείλει να αναπτύξει πολιτικές που ενισχύουν:

- Την πολυμορφία στο εργατικό δυναμικό.
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Την κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών προς τις τοπικές κοινότητες.

Μέσα από τέτοιες πρωτοβουλίες, το HR συμβάλλει στην εδραίωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που στηρίζει την κοινωνική δικαιοσύνη και την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα. Η εταιρική διακυβέρνηση (Governance) αποτελεί έναν ακόμα τομέα όπου το HR μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ηθικών κωδίκων, οι πολιτικές συμμόρφωσης (compliance policies) και η εκπαίδευση σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης ανήκουν στις αρμοδιότητες του HR (Gill, 2018). Επιπλέον, το HR συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση των ηγετικών προτύπων εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας άμεσα τη συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης και την κουλτούρα διακυβέρνησης του οργανισμού.

Με την αυξανόμενη πίεση για διαφάνεια, οι τράπεζες καλούνται να παρέχουν τεκμηριωμένα στοιχεία για τις ESG επιδόσεις τους. Το HR διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με θέματα εργασιακής διαφορετικότητας, εκπαίδευσης, εργασιακής ικανοποίησης και κοινωνικής υπευθυνότητας (Deloitte, 2021). Η συμβολή του HR στην ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών μέτρησης και αναφοράς είναι κρίσιμη για την αξιοπιστία και την πληρότητα των εταιρικών εκθέσεων ESG. Η ανάληψη αυτού του στρατηγικού ρόλου από το HR συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις:

- Αντίσταση των εργαζομένων και των στελεχών στην αλλαγή.
- Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων σε θέματα βιωσιμότητας.
- Περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι.

Για να επιτύχει, το HR πρέπει να ενισχύσει την τεχνογνωσία του σε θέματα ESG, να διασφαλίσει την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και να ενσωματώσει τις αρχές βιωσιμότητας στον πυρήνα της οργανωτικής στρατηγικής (Guerci, Longoni & Luzzini, 2016).

2.4 Η Σχέση ESG και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Η έννοια της υπευθυνότητας στον τραπεζικό κλάδο έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, με δύο βασικά πλαίσια να κυριαρχούν, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) και τα κριτήρια Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβερνητικής απόδοσης. Παρότι οι δύο αυτοί όροι σχετίζονται στενά και επιδιώκουν παρόμοιους στόχους, η θεώρησή τους διαφέρει σε επιμέρους διαστάσεις, γεγονός που έχει οδηγήσει σε σύγχυση αλλά και σε ενδιαφέρουσες συγκλίσεις στη σύγχρονη εποχή (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αναφέρεται στις εθελοντικές ενέργειες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός για να συμβάλει στην κοινωνική, περιβαλλοντική και οικονομική ευημερία. Η προσέγγιση αυτή ξεκίνησε ως μια ηθική υποχρέωση των οργανισμών προς την κοινωνία, πέρα από τις νομικές τους υποχρεώσεις (Carroll, 1991). Ο Carroll προσδιόρισε την CSR μέσα από τέσσερις διαστάσεις: την οικονομική, τη νομική, την ηθική και τη φιλανθρωπική ευθύνη, δημιουργώντας την "*Πυραμίδα της CSR*" που αποτέλεσε βασικό θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της εταιρικής υπευθυνότητας. Ωστόσο, η οδηγία CSR στην παραδοσιακή της μορφή συχνά επικεντρωνόταν σε μεμονωμένες δράσεις, όπως φιλανθρωπικές χορηγίες ή περιβαλλοντικά προγράμματα, χωρίς να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Αυτό το γεγονός προκάλεσε επικρίσεις ότι πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούσαν την οδηγία CSR για λόγους εταιρικής εικόνας, χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο στις πρακτικές τους (Porter & Kramer, 2006).

Η ανάγκη για μια πιο συστηματική και μετρήσιμη προσέγγιση οδήγησε στην ανάπτυξη του πλαισίου ESG. Το ESG διαφοροποιείται από την CSR καθώς θέτει συγκεκριμένα κριτήρια και δείκτες για την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διακυβερνητικών επιδόσεων των οργανισμών. Μέσω του ESG, η υπευθυνότητα ενσωματώνεται πλέον στις επιχειρησιακές διαδικασίες και συνδέεται άμεσα με τη χρηματοοικονομική απόδοση και τη διαχείριση κινδύνων (Friede, Busch, & Bassen, 2015). Η διαφορά έγκειται όχι τόσο στον στόχο, αφού και οι δύο προσεγγίσεις επιδιώκουν την βελτίωση της βιωσιμότητας, όσο στη μεθοδολογία και στη στρατηγική ενσωμάτωσή τους. Το ESG αντιμετωπίζει την υπεύθυνη επιχειρηματικότητα ως αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του οργανισμού και όχι ως μια παράπλευρη δραστηριότητα. Επιπλέον, μέσω της ανάπτυξης πλαισίων αναφοράς, όπως το Global Reporting Initiative (GRI) και τα standards του Sustainability Accounting Standards Board (SASB), τα ESG κριτήρια κατέστησαν αντικείμενο αυστηρής παρακολούθησης και αξιολόγησης από τους επενδυτές, τις ρυθμιστικές αρχές και τους κοινωνικούς φορείς (Global Reporting Initiative, 2016). Στον τραπεζικό τομέα, η σχέση ESG και CSR είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι τράπεζες καλούνται όχι μόνο να λειτουργούν υπεύθυνα αλλά και να χρηματοδοτούν υπεύθυνες οικονομικές δραστηριότητες. Μέχρι πρόσφατα, οι περισσότερες CSR δράσεις των τραπεζών στην Ελλάδα περιορίζονταν σε ενέργειες κοινωνικής συνεισφοράς,

όπως υποτροφίες, στήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων ή περιβαλλοντικές εκστρατείες. Αν και χρήσιμες, οι δράσεις αυτές συχνά λειτουργούσαν αποκομμένα από τη στρατηγική πυξίδα του οργανισμού.

Παρά τις διαφορές τους, η CSR και το ESG είναι άρρηκτα συνδεδεμένα. Η CSR προσφέρει το ηθικό και αξιακό υπόβαθρο για τη δράση, ενώ το ESG παρέχει τα εργαλεία και τις μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης αυτής της δράσης. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι το ESG αποτελεί τη μετεξέλιξη της CSR, επιτρέποντας την ενσωμάτωση της υπευθυνότητας στον πυρήνα της εταιρικής στρατηγικής με μετρήσιμα και αποδεικτικά στοιχεία (Ioannou & Serafeim, 2015). Η στρατηγική σημασία της ενοποίησης των ESG και CSR πρακτικών γίνεται ολοένα και πιο εμφανής. Οι οργανισμοί που κατορθώνουν να ενσωματώσουν ουσιαστικά τις αρχές υπευθυνότητας στο DNA τους όχι μόνο βελτιώνουν τη φήμη και το brand image τους αλλά αποκτούν και ουσιαστικά στρατηγικά πλεονεκτήματα, όπως αυξημένη ελκυστικότητα προς επενδυτές, μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε κρίσεις και καλύτερη διαχείριση κινδύνων (Clark, Feiner, & Viehs, 2015).

Αναπόσπαστο μέρος αυτής της διαδικασίας είναι η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) έχει την ευθύνη να διαμορφώσει κουλτούρες εργασίας που προάγουν τις αρχές βιωσιμότητας και υπευθυνότητας, μέσα από πρακτικές όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων ESG, η προώθηση της εργασιακής διαφορετικότητας και η καλλιέργεια ηγετικών προτύπων βασισμένων σε αξίες (Renwick et al., 2013). Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα βιωσιμότητας και η ανάπτυξη πράσινων ηγετικών δεξιοτήτων είναι κρίσιμες συνιστώσες για την επιτυχία των ESG και CSR στρατηγικών. Παρά τα πλεονεκτήματα, η ενσωμάτωση ESG και CSR δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Η έλλειψη κοινών προτύπων μέτρησης, η ποικιλία στις απαιτήσεις αναφοράς και ο κίνδυνος του λεγόμενου "greenwashing", της παραπλανητικής προβολής υπεύθυνων πρακτικών, απειλούν την αξιοπιστία των σχετικών πρωτοβουλιών (Kotsantonis & Serafeim, 2019). Η αυξανόμενη απαίτηση για διαφάνεια και λογοδοσία καθιστά επιτακτική τη συνεχή αναβάθμιση των πολιτικών ESG και CSR και τη διασφάλιση της ουσιαστικής εφαρμογής τους σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής λειτουργίας.

Συνοψίζοντας, η σύνδεση μεταξύ CSR και ESG αποτελεί μια φυσική εξέλιξη της επιχειρησιακής στρατηγικής προς ένα μοντέλο υπεύθυνης και βιώσιμης ανάπτυξης. Η CSR προσφέρει το ηθικό υπόβαθρο και το κοινωνικό νόημα, ενώ το ESG εισάγει τα αναγκαία εργαλεία για την επιχειρησιακή εφαρμογή, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση και των δύο εννοιών αποτελεί πλέον βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα και την ανθεκτικότητα των σύγχρονων οργανισμών.

2.5 Ο Τραπεζικός Κλάδος και η ESG Συμμόρφωση

Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται στο επίκεντρο των διεθνών και ευρωπαϊκών τάσεων για την ενσωμάτωση των αρχών του ESG, καθώς αποτελεί βασικό μοχλό χρηματοδότησης της οικονομίας και ρυθμιστή της επενδυτικής κατεύθυνσης. Οι τράπεζες, ως διαχειριστές κεφαλαίων και ρίσκου, φέρουν σημαντική ευθύνη ως προς την κατεύθυνση που δίνουν στα κεφάλαια που διοχετεύουν, γεγονός που τις καθιστά καίριους παράγοντες στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης (European Banking Authority, 2021). Τα τελευταία χρόνια, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εισαγάγει ένα εκτεταμένο θεσμικό πλαίσιο που καθιστά υποχρεωτική τη συμμόρφωση με τα κριτήρια ESG για τις τράπεζες και τα λοιπά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο Κανονισμός SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) και η Οδηγία CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) επιβάλλουν την ενσωμάτωση μη χρηματοοικονομικών παραμέτρων στις αναφορές των οργανισμών, υποχρεώνοντας τους χρηματοπιστωτικούς φορείς να αποκαλύπτουν λεπτομερώς τις πολιτικές, τις επιδόσεις και τους κινδύνους που σχετίζονται με το ESG (European Commission, 2022).

Η συμμόρφωση με τις πολιτικές του ESG αποτελεί όχι μόνο κανονιστική ανάγκη, αλλά και στρατηγική επιλογή για τις τράπεζες που επιδιώκουν να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών, να προσελκύσουν κεφάλαια και να ενισχύσουν τη φήμη τους ως υπεύθυνοι και βιώσιμοι οργανισμοί (Schoenmaker & Schramade, 2019). Η επιτυχής ενσωμάτωση ESG στρατηγικών στον τραπεζικό τομέα συνδέεται με την ικανότητα αξιολόγησης των κινδύνων ESG, την εφαρμογή δεικτών παρακολούθησης και τη διαμόρφωση πολιτικών δανεισμού, επένδυσης και λειτουργίας που συμμορφώνονται με τις αρχές της βιώσιμης τραπεζικής.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η ESG συμμόρφωση στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Οι ελληνικές τράπεζες, ύστερα από μια δεκαετία κρίσεων και αναδιαρθρώσεων, βρίσκονται σήμερα σε φάση σταδιακής σταθεροποίησης και επανατοποθέτησης στην ευρωπαϊκή αγορά. Η προσαρμογή τους στις ESG απαιτήσεις αποτελεί προϋπόθεση για τη χρηματοδοτική τους φερεγγυότητα, την προσέλκυση διεθνών επενδυτών και τη συμμόρφωση με τις εποπτικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2021). Ήδη από το 2020, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα έχει εκδώσει οδηγίες για την ενσωμάτωση των ESG κινδύνων στις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και την εταιρική διακυβέρνηση των τραπεζών, θέτοντας το πλαίσιο για την υποχρεωτική συμμόρφωση σε όλα τα επίπεδα (European Central Bank, 2020). Η Τράπεζα της Ελλάδος, ακολουθώντας τις ευρωπαϊκές εξελίξεις, έχει εκπονήσει μελέτες και κατευθυντήριες γραμμές για την ενσωμάτωση των ESG στον χρηματοπιστωτικό τομέα, ενθαρρύνοντας τις ελληνικές τράπεζες να εντάξουν τις σχετικές πρακτικές στα επιχειρησιακά τους πλάνα.

Οι τέσσερις συστημικές ελληνικές τράπεζες έχουν ήδη ξεκινήσει τη δημοσίευση ESG εκθέσεων, την ενσωμάτωση κριτηρίων βιωσιμότητας στα προϊόντα τους (όπως πράσινα δάνεια ή ESG συνδεδεμένα ομόλογα), καθώς και την αναβάθμιση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου για να συμπεριλαμβάνουν παραμέτρους ESG. Παρά τις θετικές εξελίξεις, σημαντικά ζητήματα παραμένουν, όπως:

- Η απουσία συστημάτων παρακολούθησης ESG επιδόσεων.
- Η ανάγκη εκπαίδευσης των στελεχών στα ESG κριτήρια.
- Η αδυναμία σύνδεσης των ESG δράσεων με μετρήσιμους δείκτες απόδοσης (KPIs).

Ο ρόλος του HR σε αυτό το πλαίσιο είναι κρίσιμος. Η διαμόρφωση κατάλληλων δεξιοτήτων, η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας ευθύνης, η ευθυγράμμιση των εσωτερικών πολιτικών με τις αρχές ESG και η ανάδειξη της διαφάνειας και της λογοδοσίας ενισχύουν τη συμμόρφωση του οργανισμού και συμβάλλουν στη βιώσιμη εταιρική διακυβέρνηση (Guerci et al., 2016). Η ESG συμμόρφωση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα εξωτερικό κανονιστικό βάρος, αλλά ως ευκαιρία αναδιοργάνωσης, ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης της σχέσης με την κοινωνία. Στο πλαίσιο της σύγχρονης τραπεζικής πραγματικότητας, οι τράπεζες που θα επενδύσουν ουσιαστικά στην ενσωμάτωση των ESG πρακτικών αναμένεται να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη, τόσο σε όρους απόδοσης όσο και σε όρους μακροχρόνιας ανθεκτικότητας.

3 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Συμμόρφωση με τις Πολιτικές ESG

Η συμμόρφωση των τραπεζών με τα κριτήρια του ESG προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή όλων των λειτουργιών του οργανισμού, με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM) να κατέχει στρατηγικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Ο παραδοσιακός ρόλος του HR, που εστίαζε στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στην υποστήριξη των λειτουργικών αναγκών του οργανισμού, έχει πλέον εξελιχθεί σε έναν κρίσιμο πυλώνα προώθησης των αρχών της βιωσιμότητας (Renwick et al., 2013). Στον τραπεζικό τομέα, ο ρόλος του HR αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία. Οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο, τόσο στις αρχές βιωσιμότητας όσο και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης υπέρ των επενδυτών. Το HR καλείται να ηγηθεί αυτής της προσπάθειας, όχι μόνο προσαρμόζοντας τις πολιτικές της, αλλά ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους, εκπαιδεύοντας τα στελέχη και ενσωματώνοντας την ESG λογική στην εταιρική κουλτούρα.

Η συμβολή του HR στη συμμόρφωση με τα ESG πρότυπα ξεκινά από τη δημιουργία και διάχυση μιας κουλτούρας υπευθυνότητας, στην ενίσχυση της ισότητας, καθώς και στη διαμόρφωση μηχανισμών διαφάνειας και λογοδοσίας στο εσωτερικό του οργανισμού. Ταυτόχρονα, το HR καλείται να εκπαιδεύσει τα στελέχη τραπεζών και τους εργαζόμενους,

ώστε να κατανοούν τη σημασία της βιωσιμότητας και να ενσωματώνουν τις αρχές της στις καθημερινές τους πρακτικές. Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ολοένα και πιο αυστηρές απαιτήσεις από επενδυτές, καταναλωτές και ρυθμιστικές αρχές για την απόδειξη της δέσμευσής τους στα ζητήματα του ESG, η στρατηγική αξιοποίηση του HR ως κινητήριας δύναμης αλλαγής καθίσταται κρίσιμη (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011).

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει αναλυτικά τον τρόπο με τον οποίο οι λειτουργίες του HR συμβάλλουν στην επίτευξη της ESG συμμόρφωσης. Ειδικότερα, αναλύεται ο στρατηγικός ρόλος του HR στη διαμόρφωση και εφαρμογή των ESG πολιτικών. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι βασικές πρακτικές του Green HRM, οι οποίες συνδέουν το ανθρώπινο δυναμικό με την περιβαλλοντική στρατηγική των οργανισμών. Ακολουθεί η ανάλυση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων και της σημασίας της εκπαίδευσης για την υποστήριξη της βιώσιμης συμμόρφωσης. Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη μελέτη της στρατηγικής σημασίας του HR στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, αναδεικνύοντας τόσο τις προκλήσεις όσο και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο τοπικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

3.1 HR ως Πυλώνας Συμμόρφωσης ESG

Στην εποχή της βιώσιμης ανάπτυξης και της αυξημένης λογοδοσίας, η συμμόρφωση των οργανισμών με τα κριτήρια του ESG έχει αναδειχθεί σε θεμελιώδη συνιστώσα της στρατηγικής και της καθημερινής τους λειτουργίας. Μέσα σε αυτό το νέο πλαίσιο, το HRM αποκτά κεντρικό και στρατηγικό ρόλο, καθώς καλείται όχι μόνο να διαχειριστεί αλλά και να κινητοποιήσει το ανθρώπινο κεφάλαιο προς την κατεύθυνση της επίτευξης των ESG στόχων (Renwick et al., 2013). Η παραδοσιακή προσέγγιση του HR ως διαχειριστή εργασιακών σχέσεων και διοικητικών διαδικασιών μετασχηματίζεται ριζικά. Ο σύγχρονος ρόλος του HR επεκτείνεται ώστε να περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας βιωσιμότητας, την ενίσχυση της κοινωνικής ευθύνης και της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και την υποστήριξη των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών του οργανισμού (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πλέον ο καταλύτης για την υλοποίηση και επιτυχία των ESG στρατηγικών.

Η στρατηγική ενσωμάτωση του ESG απαιτεί βαθιές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι τράπεζες, οι οποίες δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τη συμμετοχή των ανθρώπων. Το HR αναλαμβάνει τη βασική αποστολή να δημιουργήσει τις δομές, τις διαδικασίες και το πολιτισμικό περιβάλλον που ενθαρρύνει και υποστηρίζει τη βιώσιμη επιχειρηματική συμπεριφορά (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011). Μεταξύ των βασικών αρμοδιοτήτων του HR στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται:

- Ο σχεδιασμός πολιτικών στις πρόσληψεις και στην επιλογή προσωπικού που ευθυγραμμίζονται με τις αρχές βιωσιμότητας.

- Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ESG.
- Η ανάπτυξη συστημάτων επιβράβευσης και αναγνώρισης που ενισχύουν τις υπεύθυνες συμπεριφορές.
- Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων των εργαζομένων και των ομάδων.

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τομέων απαιτεί από το HR να διαθέτει βαθιά κατανόηση όχι μόνο του ανθρώπινου παράγοντα αλλά και των στρατηγικών ESG, ώστε να μπορεί να διαδραματίσει ρόλο κλειδί στη διαμόρφωση ενός υπεύθυνου και ανθεκτικού οργανισμού. Μια από τις σημαντικότερες συμβολές του HR στην ESG συμμόρφωση είναι η εφαρμογή "πράσινων" πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Green HRM). Σύμφωνα με τον Renwick et al. (2013), η Green HRM περιλαμβάνει μια σειρά από πολιτικές και πρακτικές που στοχεύουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης του οργανισμού μέσω της ενεργού συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη "πράσινων" δεξιοτήτων, η προώθηση περιβαλλοντικά φιλικών συμπεριφορών και η ενσωμάτωση βιώσιμων κριτηρίων στις διαδικασίες αξιολόγησης αποτελούν βασικές δράσεις που ενισχύουν τη συμμόρφωση με τα περιβαλλοντικά πρότυπα του ESG. Παράλληλα, το HRM συμβάλλει στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων ESG μέσα από πρακτικές που προωθούν την ισότητα, την διαφορετικότητα και την εργασιακή ένταξη (Guerci et al., 2016).

Ειδικά στον τραπεζικό τομέα, όπου η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια και η συμμόρφωση αποτελούν θεμέλια λειτουργίας, η στρατηγική ΔΑΔ μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός αλλαγής. Οι ελληνικές τράπεζες, ακολουθώντας τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις (όπως τις οδηγίες της ΕΚΤ και της CSRD), καλούνται να αποδείξουν τη συμμόρφωσή τους όχι μόνο σε επίπεδο χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων αλλά και σε επίπεδο εσωτερικών λειτουργιών. Εδώ, το HR παίζει καταλυτικό ρόλο στη μετάφραση των ρυθμιστικών απαιτήσεων σε πρακτικές που εμπλέκουν το ανθρώπινο κεφάλαιο (European Central Bank, 2020).

Η επιτυχία οποιασδήποτε στρατηγικής ESG εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εσωτερική δέσμευση των εργαζομένων. Το HR είναι υπεύθυνο για την καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ενεργό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής βιωσιμότητας (Dumont, Shen, & Deng, 2017). Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης, η δημιουργία ομάδων εργασίας για τη βιωσιμότητα, και η ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας σχετικά με τους ESG στόχους είναι ενέργειες που μπορούν να ενισχύσουν την εσωτερική δέσμευση και την οργανωσιακή υπευθυνότητα.

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG απαιτεί, εν τέλει, έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό του οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καλείται να αναλάβει τον ρόλο του φορέα αυτής της αλλαγής, διαμορφώνοντας μια οργανωσιακή κουλτούρα που προάγει τη βιωσιμότητα, την

υπευθυνότητα και τη διαφάνεια (Shen, Dumont, & Deng, 2018). Μέσα από την επιλογή και ανάπτυξη ηγετών με υψηλή ευαισθησία σε θέματα ESG, την ενσωμάτωση κριτηρίων βιωσιμότητας στην αξιολόγηση και προαγωγή στελεχών, και τη διασφάλιση της εσωτερικής συνέπειας μεταξύ λόγων και πράξεων, το HR μπορεί να διασφαλίσει ότι η συμμόρφωση με τα ESG πρότυπα δεν θα είναι απλώς μια επιφανειακή προσαρμογή, αλλά μια ουσιαστική μεταβολή της οργανωτικής ταυτότητας. Παρά τις ευκαιρίες, το HR αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στην υλοποίηση του ρόλου του ως πυλώνα της ESG συμμόρφωσης. Η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη γνώσης για τα ESG ζητήματα, οι περιορισμένοι πόροι και η ανάγκη ευθυγράμμισης των στόχων ESG με τα επιχειρησιακά συμφέροντα είναι μερικές από τις βασικές δυσκολίες (Delmas & Toffel, 2008). Για την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτείται:

- Ισχυρή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση.
- Συνεχής εκπαίδευση του HR προσωπικού σε θέματα ESG.
- Ενσωμάτωση σαφών και μετρήσιμων δεικτών ESG στις πολιτικές HR.
- Καθιέρωση συστημάτων συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου.

Η εμπειρία δείχνει ότι οι οργανισμοί που ενσωματώνουν το ESG μέσω του HR με στρατηγικό και συστηματικό τρόπο αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και απολαμβάνουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα απέναντι στις αλλαγές και τις κρίσεις (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σύμφωνα με τις αρχές της βιωσιμότητας και της υπευθυνότητας αποτελεί την αφετηρία για έναν ολοκληρωμένο μετασχηματισμό των τραπεζικών οργανισμών προς ένα μέλλον περισσότερο ανθεκτικό, δίκαιο και πράσινο.

3.2 “Πράσινη” Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Green HRM)

Η έννοια της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Green Human Resource Management) έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένα κρίσιμο πεδίο που γεφυρώνει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτήσεις της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της συμμόρφωσης με τα ESG κριτήρια. Το Green HRM επιδιώκει να ενσωματώσει τις αρχές της περιβαλλοντικής ευθύνης σε όλες τις λειτουργίες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας ενεργά στη στρατηγική βιωσιμότητας των οργανισμών (Renwick et al., 2013). Η ανάπτυξη του Green HRM αντικατοπτρίζει τη στροφή των τραπεζών προς την βιωσιμότητα, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο αντιμετωπίζεται όχι μόνο ως παράγοντας παραγωγής αλλά και ως κινητήρια δύναμη αλλαγής υπέρ του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Το Green HRM αναφέρεται στη χρήση πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν τη βιώσιμη χρήση των πόρων μέσα σε έναν οργανισμό και προωθούν τη δέσμευση των εργαζομένων σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες δράσεις (Renwick et al., 2013). Το Green HRM καλύπτει ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, από την πρόσληψη και επιλογή

"πράσινων" ταλέντων, μέχρι την ανάπτυξη περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και τη δημιουργία κινήτρων για περιβαλλοντικά υπεύθυνες συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους Jabbour και de Sousa Jabbour (2016), οι βασικές διαστάσεις του Green HRM περιλαμβάνουν:

- Green HRM στην πρόσληψη και επιλογή προσωπικού: Ανάδειξη περιβαλλοντικών κριτηρίων κατά την αξιολόγηση υποψηφίων.
- "Πράσινη" Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη πράσινων δεξιοτήτων και την ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης.
- Κίνητρα και Ανταμοιβές: Συστήματα επιβράβευσης που ενισχύουν τη συμμετοχή σε βιώσιμες πρακτικές.
- Πολιτικές Διατήρησης Εργαζομένων: Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που στηρίζει την περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα.

Η ανάπτυξη Green HRM πρακτικών συνδέεται άμεσα με τη συμμόρφωση των τραπεζών στα περιβαλλοντικά κριτήρια του ESG. Οι τράπεζες καλούνται όχι μόνο να μειώσουν τις αρνητικές περιβαλλοντικές δτους επιπτώσεις, αλλά και να εμπλέξουν ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό στην επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας (Dumont, Shen, & Deng, 2017). Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενισχύει:

- Τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος μέσω πιο αποδοτικών εργασιακών πρακτικών.
- Τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών και πρακτικών για τη βιωσιμότητα.
- Την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης.

Η υιοθέτηση Green HRM πρακτικών μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, στην αύξηση της ελκυστικότητας προς περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους υποψήφιους εργαζόμενους και στη συμμόρφωση με τις αυστηρότερες ρυθμιστικές απαιτήσεις περί βιωσιμότητας (Guerci et al., 2016). Οι κύριες πρακτικές του Green HRM στην Επιχειρησιακή Λειτουργία είναι οι εξής:

"Πράσινη" Επιλογή Προσωπικού: Η πράσινη στρατολόγηση περιλαμβάνει τη στόχευση υποψηφίων που συμμερίζονται τις αξίες της βιωσιμότητας και την αξιολόγηση περιβαλλοντικών δεξιοτήτων κατά τη διαδικασία επιλογής (Ahmad, 2015). Οι οργανισμοί αναζητούν υποψηφίους με ισχυρή περιβαλλοντική συνείδηση και δεξιότητες σχετικές με βιώσιμες πρακτικές.

"Πράσινη" Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επικεντρώνονται στην αύξηση της γνώσης για περιβαλλοντικά ζητήματα, στη χρήση βιώσιμων τεχνολογιών και στην καλλιέργεια συμπεριφορών που μειώνουν το οικολογικό αποτύπωμα του οργανισμού (Renwick et al., 2013).

"Πράσινα" Κίνητρα και Σύστημα Απόδοσης: Τα "πράσινα" κίνητρα στοχεύουν στην ανταμοιβή εργαζομένων που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές, όπως η μείωση χρήσης χαρτιού, η εξοικονόμηση ενέργειας και η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ανακύκλωσης (Dumont et al., 2017).

Διαχείριση Απόδοσης με "Πράσινα" Κριτήρια: Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών στόχων στα συστήματα αξιολόγησης επιδόσεων ενθαρρύνει τη συνεχή εστίαση στη βιωσιμότητα ως αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής επιτυχίας.

Η υιοθέτηση Green HRM στον τραπεζικό τομέα αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της αυξημένης λογοδοσίας των τραπεζών σε περιβαλλοντικά ζητήματα, τόσο ως χρηματοδότες όσο και ως οργανισμοί με έντονο λειτουργικό αποτύπωμα. Παρότι οι τράπεζες δεν ανήκουν στους παραδοσιακά «ρυπογόνους» κλάδους, η λειτουργία τους παράγει περιβαλλοντικές επιπτώσεις (κατανάλωση ενέργειας, μετακινήσεις, χρήση υποδομών), ενώ οι επενδυτικές και χρηματοδοτικές τους επιλογές μπορούν να έχουν έμμεσες συνέπειες πολύ μεγαλύτερης κλίμακας (Weber, 2014). Στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, η έννοια της Green HRM παραμένει ακόμα σε πρώιμο στάδιο. Οι συστημικές τράπεζες έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν πολιτικές περιβαλλοντικής ευθύνης, όπως "πράσινα" κτήρια, ψηφιακές υπηρεσίες και ηλεκτρονικά κανάλια εξυπηρέτησης. Ωστόσο, η συστηματική ενσωμάτωση πρακτικών Green HRM στην εσωτερική πολιτική παραμένει περιορισμένη. Πολλές από τις ενέργειες υλοποιούνται αποσπασματικά, χωρίς να συνδέονται με στρατηγικούς ESG στόχους ή να αξιολογούνται με μετρήσιμους δείκτες απόδοσης.

Η επιτυχία του Green HRM στον τραπεζικό τομέα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί και στηρίζει τις αρχές της βιωσιμότητας. Μια θετική περιβαλλοντική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και καθιστά τις πράσινες πρακτικές οργανικό μέρος της καθημερινής εργασίας (Jackson et al., 2011). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας, μέσω της επιλογής ηγετών με περιβαλλοντικές αξίες, της ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών στόχων στην εκπαίδευση και της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού πλαισίου για την πράσινη καινοτομία. Παρά τα οφέλη, η εφαρμογή του Green HRM έχει κάποιες δυσκολίες. Οι κυριότερες προκλήσεις περιλαμβάνουν:

- Την αντίσταση στην αλλαγή, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να βλέπουν τις "πράσινες" πρωτοβουλίες ως επιπλέον βάρος.
- Την έλλειψη επαρκών πόρων και τεχνογνωσίας για την εφαρμογή "πράσινων" πολιτικών.
- Τη δυσκολία στην ποσοτική μέτρηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή Green HRM πρακτικών.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτείται ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας, συστηματική εκπαίδευση και η δημιουργία συστημάτων επιβράβευσης που αναγνωρίζουν τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Το Green HRM αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη γεφύρωση του ανθρώπινου δυναμικού με τις στρατηγικές βιωσιμότητας των οργανισμών. Μέσα από τη διαμόρφωση πράσινων πολιτικών, την ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων και τη δημιουργία κουλτούρας περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, το HR μπορεί να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη συμμόρφωση των οργανισμών με τα κριτήρια ESG και στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητάς τους. Στον τραπεζικό κλάδο, όπου οι απαιτήσεις συμμόρφωσης με τα ESG είναι υψηλές και η κοινωνική πίεση αυξανόμενη, η Green HRM μπορεί να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και τη θεμελίωση μιας κουλτούρας βιωσιμότητας με επίκεντρο τον άνθρωπο.

3.3 Πρακτικές Διαχείρισης Ταλέντων σε πλήρη συμμόρφωση με τους ESG Στόχους

Στη σύγχρονη εποχή, η αποτελεσματική διαχείριση ταλέντων (Talent Management) έχει αναδειχθεί σε στρατηγικό πυλώνα για την επίτευξη όχι μόνο των οικονομικών στόχων των οργανισμών, αλλά και της συμμόρφωσής του με τα πρότυπα βιωσιμότητας και υπευθυνότητας που καθορίζονται από τα κριτήρια ESG. Η διαχείριση ταλέντων δεν περιορίζεται πια στην προσέλκυση και διατήρηση υψηλού επιπέδου εργαζομένων, αλλά επεκτείνεται στην καλλιέργεια ενός ανθρώπινου δυναμικού ικανού να προωθή τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Η στρατηγική ευθυγράμμιση των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων με τους ESG στόχους συνιστά βασικό παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και την ανθεκτικότητα των οργανισμών. Οι οργανισμοί που υιοθετούν μια τέτοια προσέγγιση, δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους σε μια αγορά που απαιτεί όλο και περισσότερο υπευθυνότητα και βιωσιμότητα (Hart, 1995).

Η διαχείριση ταλέντων σε πλήρη συμμόρφωση με τους ESG στόχους ξεκινά με την προσέλκυση υποψηφίων που συμμερίζονται τις αξίες της βιωσιμότητας και της κοινωνικής υπευθυνότητας. Η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης επικεντρώνεται όχι μόνο στις τεχνικές δεξιότητες και στην εμπειρία, αλλά και στην ικανότητα των υποψηφίων να συμβάλλουν στην επίτευξη των περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων του οργανισμού (Renwick et al., 2013). Η έμφαση στις "πράσινες δεξιότητες" (green skills), όπως η ικανότητα καινοτομίας προς όφελος της βιωσιμότητας, η ευαισθησία σε περιβαλλοντικά θέματα και η κοινωνική συνείδηση, είναι καθοριστική. Επιπλέον, η διαχείριση ταλέντων στο πλαίσιο του ESG δίνει βαρύτητα σε δεξιότητες όπως η ηθική ηγεσία, η διαχείριση κινδύνων βιωσιμότητας και η υπεύθυνη λήψη αποφάσεων (Ehnert, Harry, & Zink, 2014).

Η ευθυγράμμιση της διαχείρισης ταλέντων με τους ESG στόχους υλοποιείται μέσω συγκεκριμένων πρακτικών που καλύπτουν όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι οργανισμοί διαμορφώνουν τις διαδικασίες προσέλκυσης ταλέντων ώστε να αναδεικνύουν τη δέσμευσή τους στη βιωσιμότητα. Χρησιμοποιούν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές (όπως ηλεκτρονικές αιτήσεις) και διατυπώνουν στις προκηρύξεις θέσεων τις αξίες ESG που προσβέβουν (Ahmad, 2015). Παρακάτω αναλύονται οι πρακτικές διαχείρισης ταλέντων προσανατολισμένες στις ESG πολιτικές:

- 1) Ανάπτυξη Ταλέντων και Εκπαίδευση σε ESG Δεξιότητες: Η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο βήμα. Εκπαιδευτικά προγράμματα επικεντρώνονται σε δεξιότητες σχετικές με τη βιωσιμότητα, όπως η ανάλυση κοινωνικού αντίκτυπου, η διαχείριση περιβαλλοντικών κινδύνων και η συμμόρφωση με κανονισμούς ESG (Renwick et al., 2013).
- 2) Αξιολόγηση Απόδοσης με Κριτήρια ESG: Η ενσωμάτωση δεικτών ESG στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ενίσχυση της υπευθυνότητας. Οι στόχοι βιωσιμότητας συνδέονται άμεσα με την επαγγελματική ανάπτυξη και την αναγνώριση.
- 3) Ανάπτυξης Ηγεσίας με Εστίαση στη Βιωσιμότητα: Η ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών που ενστερνίζονται τις αξίες του ESG διασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητα του οργανισμού. Επιπλέον, τα προγράμματα διαδοχής δίνουν προτεραιότητα σε υποψήφιους που επιδεικνύουν ηθική ευθύνη και περιβαλλοντική ευαισθησία.

Η στρατηγική διαχείριση ταλέντων με έμφαση στο ESG συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που προάγει τη βιωσιμότητα και την υπευθυνότητα. Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελεί μόνο φορέα εκτέλεσης στρατηγικών, αλλά και καταλύτη οργανωσιακής αλλαγής. Μέσω της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και της υποστήριξης ταλέντων που ενστερνίζονται τις αρχές του ESG, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν κανόνες που όχι μόνο συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις της εποχής αλλά πρωτοστατούν στον δρόμο προς μια πιο δίκαιη και βιώσιμη κοινωνία (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011).

Παρά τις σημαντικές προοπτικές, η ενσωμάτωση των ESG στόχων στη διαχείριση ταλέντων συνοδεύεται από προκλήσεις:

- Έλλειψη κατάλληλων δεικτών για τη μέτρηση ESG επιδόσεων σε ατομικό επίπεδο.
- Αντίσταση από εργαζόμενους και διευθυντές που θεωρούν τα ESG ζητήματα δευτερεύουσας σημασίας.
- Δυσκολία στον εντοπισμό και την ανάπτυξη ταλέντων με ισχυρό προφίλ βιωσιμότητας.

Η υπέρβαση αυτών των προκλήσεων απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, ισχυρή δέσμευση της διοίκησης και συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Collings et al., 2019). Η διαχείριση ταλέντων, όταν ευθυγραμμίζεται στρατηγικά με τους στόχους ESG, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό μοχλό για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών. Μέσα από στοχευμένες πρακτικές πρόσληψης, ανάπτυξης, αξιολόγησης και ηγεσίας, οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν ένα ανθρώπινο δυναμικό ικανό να ενσωματώνει τις αρχές της βιωσιμότητας σε κάθε πτυχή της οργανωσιακής ζωής. Η μετάβαση αυτή δεν είναι απλή, απαιτεί όμως στρατηγική σκέψη και συνεχή επένδυση, αποφέροντας όμως ανεκτίμητα οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για την κοινωνία συνολικά.

Αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή ταλέντων, προσφέρεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να ενσωματώσουν ESG κριτήρια από την αρχή της επαγγελματικής σχέσης. Οι οργανισμοί επιδιώκουν να προσελκύσουν υποψήφιους που μοιράζονται τις ίδιες αξίες, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους μέσω του employer branding (Backhaus, 2021). Οι στρατηγικές που ενισχύουν αυτή τη σύνδεση περιλαμβάνουν:

- Διαφάνεια στις αγγελίες θέσεων εργασίας σχετικά με τις δεσμεύσεις ESG του οργανισμού.
- Ενσωμάτωση ερωτήσεων σχετικές με το ESG σε συνεντεύξεις, για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής συνείδησης των υποψηφίων.
- Χρήση πρακτικών “*diversity hiring*” ώστε να διασφαλιστεί η ένταξη και η πολυμορφία των εργαζομένων, σε ευθυγράμμιση με τον πυλώνα του ESG.

Στον τραπεζικό τομέα, οι πρακτικές αυτές αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς η εμπιστοσύνη και η ηθική είναι βασικές αρχές λειτουργίας. Οι ελληνικές τράπεζες που ενσωματώνουν ESG στρατηγικές στην προσέλκυση ταλέντων διαφοροποιούνται θετικά έναντι του ανταγωνισμού και ενισχύουν τη φήμη τους ως υπεύθυνοι εργοδότες. Συμπερασματικά, η ενσωμάτωση ESG στόχων στις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της φήμης των τραπεζών, αλλά και για τη δημιουργία ενός ανθρώπινου δυναμικού ικανού να ανταποκριθεί στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Η στρατηγική προσέγγιση του HR στον τομέα αυτό προσδίδει προστιθέμενη αξία τόσο στον οργανισμό όσο και στην κοινωνία.

3.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού για Βιώσιμη Συμμόρφωση

Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στις πρακτικές των οργανισμών προϋποθέτει όχι μόνο τη δέσμευση της διοίκησης αλλά και την ανάπτυξη όλων των εργαζομένων του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει έναν κρίσιμο ρόλο, διαμορφώνοντας τις πολιτικές και τις πρακτικές που ενισχύουν τη βιωσιμότητα μέσω της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού (Renwick et al., 2013). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη

των εργαζομένων για τη βιώσιμη συμμόρφωση δεν αποτελούν μια απλή καθημερινή διαδικασία. Αντίθετα, πρόκειται για έναν στρατηγικό μηχανισμό μετασχηματισμού των προτύπων, μέσω της καλλιέργειας νέων τάσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι ευθυγραμμισμένες με τις αξίες της περιβαλλοντικής ευθύνης, της κοινωνικής δικαιοσύνης και της διαφανούς διακυβέρνησης (Ehnert, Harry, & Zink, 2014).

Η εκπαίδευση σε θέματα ESG αναδεικνύει την αναγκαιότητα για τη βιωσιμότητα των οργανισμών στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα ολοένα και πιο σύνθετο πλέγμα κοινωνικών προσδοκιών, περιβαλλοντικών απειλών και κανονιστικών απαιτήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με τα ESG ζητήματα γίνεται κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011). Η εκπαίδευση στους ESG στόχους έχει ως σκοπό όχι μόνο στην ενημέρωση των εργαζομένων για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων των οργανισμών, αλλά και στην ενίσχυση της ικανότητάς τους να ενσωματώνουν τις αρχές της βιωσιμότητας στην καθημερινότητά τους. Η επιτυχής εκπαίδευση στις ESG θεματολογίες ενισχύει τη δέσμευση του προσωπικού προς τους στόχους βιωσιμότητας, ενδυναμώνει την οργανωσιακή κουλτούρα υπευθυνότητας και συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με τη μη συμμόρφωση ή την περιβαλλοντική και κοινωνική αδιαφορία.

Για να είναι αποτελεσματικά τα προγράμματα εκπαίδευσης του ESG πρέπει να είναι σχεδιασμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού. Είναι απαραίτητη η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής ESG μέσα στον οργανισμό (Haugh & Talwar, 2010). Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τις βασικές αρχές του ESG, τις πρακτικές που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, την ευαισθητοποίηση σε ζητήματα που αφορούν το περιβάλλον (π.χ. η μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος και η διαχείριση φυσικών πόρων, καθώς και την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης και το diversity στο εργασιακό περιβάλλον). Δίνεται επίσης έμφαση στην εκπαίδευση σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, όπως η καταπολέμηση της διαφθοράς, η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και η συμμόρφωση με εσωτερικούς και εξωτερικούς κανονισμούς. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων της ηγεσίας σε ζητήματα ηθικής είναι ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, κυρίως για τα στελέχη ανώτερης και μεσαίας διοίκησης.

Η επιλογή κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης είναι καθοριστική για την επιτυχία της συμμόρφωσης στα πλαίσια του ESG. Η παραδοσιακή εκπαίδευση μέσω διαλέξεων έχει δώσει τη θέση της σε πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις, οι οποίες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και την προσωπική υιοθέτηση των ESG αξιών και πρακτικών (Renwick et al., 2013). Η χρήση case

studies από πραγματικά παραδείγματα, προσομοιώσεις σεναρίων βιωσιμότητας, ομαδικές εργασίες και προγράμματα mentoring ενισχύουν τη σύνδεση της θεωρίας με την πρακτική εφαρμογή. Παράλληλα, η αξιοποίηση ηλεκτρονικών πλατφορμών επιτρέπει τη διάχυση της γνώσης και διευκολύνει την προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ανάγκες κάθε εργαζομένου. Η υιοθέτηση ενός μοντέλου εκπαίδευσης που συνδυάζει (blended learning) και ενσωματώνει δια ζώσης και εξ αποστάσεως δραστηριότητες, προάγει την ευελιξία και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων της ηγεσίας που επικεντρώνεται στους στόχους της βιωσιμότητας αποτελεί σημαντικό στόχο της εκπαιδευτικής στρατηγικής. Η *"βιώσιμη ηγεσία"* (sustainable leadership) βασίζεται σε αρχές όπως η ηθική, η διαφάνεια, η οραματική σκέψη και η δέσμευση στην κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Ehnert et al., 2014). Οι μελλοντικοί ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να εντοπίσουν ευκαιρίες και κινδύνους που σχετίζονται με τα ESG ζητήματα, να εμπνέουν τους συνεργάτες τους προς τη βιωσιμότητα και να ενσωματώνουν τις αρχές αυτές στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Παράλληλα, η ανάπτυξη *"πράσινων δεξιοτήτων"*, όπως η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ενεργειακής αποδοτικότητας, ανακύκλωσης και κοινωνικής υπευθυνότητας, ενισχύει τη συνολική περιβαλλοντική και κοινωνική επίδοση αλλά και την εικόνα του οργανισμού.

Η συστηματική αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης που σχετίζονται με το ESG είναι αναγκαία για τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση κινδύνων, τις τάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, τη μέτρηση της συμμετοχής σε βιώσιμες πρακτικές και τη σύνδεση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων με δείκτες του ESG (Dumont, Shen, & Deng, 2017). Αυτή η προσέγγιση συνδυάζει ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού προς ένα μέλλον βιωσιμότητας.

Οι τράπεζες με το ρόλο που έχουν, καλούνται να ευθυγραμμιστούν με πληθώρα κανονιστικών απαιτήσεων και λειτουργιών. Από την οδηγία του CSRD έως τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να αποδείξουν την ετοιμότητά τους για στις βιώσιμες λειτουργίες (European Central Bank, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, η τακτική εκπαίδευση των στελεχών και των εργαζομένων σε ESG πλαίσια αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη συμμόρφωση αλλά και για τη στρατηγική διαφοροποίηση στην αγορά. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες τράπεζες έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν κάποια ESG κριτήρια στη στρατηγική τους, ανταποκρινόμενες τόσο στις ευρωπαϊκές απαιτήσεις όσο και στις προσδοκίες της κοινωνίας. Ωστόσο, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στην ESG συμμόρφωση παραμένει σε πρώιμο στάδιο. Πολλές δράσεις περιορίζονται σε υποχρεωτικά

σεμινάρια κανονιστικής συμμόρφωσης, χωρίς να επεκτείνονται στην ουσιαστική αλλαγή της λειτουργίας του οργανισμού. Η επιτυχής ενσωμάτωση των ESG αρχών ακι πολιτικών στην εκπαίδευση προϋποθέτει:

- Υποστήριξη από την διοίκηση και την συμμετοχή των ηγετών στα προγράμματα.
- Ενσωμάτωση των ESG στόχων στην εκπαίδευση νέων εργαζομένων κατά το onboarding.
- Διασύνδεση των πολιτικών ανάπτυξης ταλέντων με τις πολιτικές διαχείρισης απόδοσης.

Μέσα από τη σταδιακή ανάπτυξη αυτών των πρακτικών, οι ελληνικές τράπεζες μπορούν να ακολουθήσουν τον μετασχηματισμό και να υιοθετήσουν την ESG συμμόρφωση ως αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής τους ταυτότητας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στα πλαίσια της βιωσιμότητας δεν είναι μια επιλογή που έχει ένας οργανισμός, αλλά αναγκαιότητα στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Μέσα από την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που ενσωματώνουν τις αρχές του ESG, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν κουλτούρες βιωσιμότητας και να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση και την ανταγωνιστικότητά τους στη νέα εποχή. Η επένδυση στην εκπαίδευση για τη βιωσιμότητα αποτελεί στρατηγική επιλογή που ενισχύει τη φήμη, την εικόνα και τη δημιουργία κοινής αξίας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

3.5 Η Στρατηγική Σημασία του HR στις Ελληνικές Τράπεζες

Το HR αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα διαμόρφωσης της οργανωσιακής στρατηγικής ανά τα χρόνια. Ωστόσο, στο πλαίσιο των νέων απαιτήσεων που επιβάλλει η βιωσιμότητα και η συμμόρφωση με τα κριτήρια του ESG (Environmental, Social, Governance), ο ρόλος του HR μετασχηματίζεται σε έναν ακόμη πυλώνα στρατηγικού σχεδιασμού και οργανωσιακής αλλαγής. Στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, όπου η ανάγκη για αναδιοργάνωση, ψηφιοποίηση και κοινωνική λογοδοσία είναι πιο αναγκαία από ποτέ, το HR δεν λειτουργεί απλώς υποστηρικτικά, αλλά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση των ESG στόχων στον πυρήνα των τραπεζικών λειτουργιών (European Central Bank, 2022).

Η στρατηγική σημασία του HR στις ελληνικές τράπεζες προκύπτει από την ικανότητά του να ευθυγραμμίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο με τις απαιτήσεις του σύγχρονου τραπεζικού περιβάλλοντος. Η μετάβαση προς ένα πιο βιώσιμο και κοινωνικά υπεύθυνο επιχειρηματικό μοντέλο δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τη δέσμευση, τη συμμετοχή και την ενεργή συμβολή των εργαζομένων. Αυτό καθιστά το HR στρατηγικό μοχλό συμμόρφωσης, καινοτομίας και πολιτισμικού μετασχηματισμού (Renwick et al., 2013). Η εφαρμογή ESG πολιτικών στις ελληνικές τράπεζες δεν είναι απλώς ζήτημα κανονιστικής συμμόρφωσης, αλλά θέμα στρατηγικής επιβίωσης στον σύγχρονο κόσμο. Οι τράπεζες οφείλουν να μετασχηματίσουν τις

εσωτερικές λειτουργίες τους, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις της Οδηγίας CSRD, του Κανονισμού SFDR και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για την αναγνώριση, αξιοποίηση και διαχείριση ESG κινδύνων (European Commission, 2021; European Central Bank, 2020). Το HR καλείται να μετατρέψει αυτούς τους ρυθμιστικούς στόχους σε εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες, χτίζοντας τις βάσεις για έναν μακροπρόθεσμο πολιτισμικό μετασχηματισμό. Μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών σχετικά με τις προσλήψεις που εστιάζουν στην προσέλκυση ταλέντων με ευαισθησία σε θέματα του ESG, τη δημιουργία περιβαλλοντικά υπεύθυνων συστημάτων αξιολόγησης και επιβράβευσης, αλλά και την καλλιέργεια δεξιοτήτων ηγεσίας με βιώσιμο προσανατολισμό, το HR αναλαμβάνει καταλυτικό ρόλο στη βιώσιμη στρατηγική των τραπεζών (Shen, Dumont, & Deng, 2018). Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος έχει κάνει σημαντική πρόοδο τα τελευταία χρόνια ως προς τη συμμόρφωση με τις ESG απαιτήσεις, ιδιαίτερα σε επίπεδο εξωτερικών πολιτικών. Ωστόσο, η εσωτερική ενσωμάτωση παραμένει σε αρχικό στάδιο, με το HR να αντιμετωπίζει σημαντικές προβλήματα όπως οι περιορισμένοι πόροι, τα περιορισμένα επίπεδα γνώσης για τα ESG ζητήματα, η έλλειψη σύνδεσης του ESG με το HR και η περιορισμένη υποστήριξη σε αρκετά θέματα (Guerci et al., 2016).

Η ανάγκη για αναδιοργάνωση των εσωτερικών μηχανισμών καθίστανται αναγκαία. Οι ελληνικές τράπεζες οφείλουν να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα σε όλο το εύρος των λειτουργιών τους, από τη φάση του onboarding, μέχρι την ανάπτυξη ταλέντων και την αξιολόγηση των εσωτερικών αποδόσεων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι το HR πρέπει να δημιουργήσει δείκτες ESG στις εσωτερικές λειτουργίες, να ενσωματώσει εκπαιδευτικά προγράμματα ESG στις εσωτερικές διαδικασίες ανάπτυξης και να συμμετέχει ενεργά στη σύνταξη των ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας (Hellenic Bank Association, 2022). Η στρατηγική σημασία επεκτείνεται και στη διαχείριση της εταιρικής φήμης και εμπιστοσύνης. Η τραπεζική φήμη στην Ελλάδα έχει υποστεί πλήγματα λόγω της οικονομικής κρίσης, των αναδιαρθρώσεων και της αποξένωσης των πελατών. Η υιοθέτηση ESG στρατηγικών, όταν συνοδεύεται από εσωτερική δέσμευση και συνέπεια, μπορεί να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη και να ενισχύσει την εικόνα των τραπεζών (Clark, Feiner, & Viehs, 2015). Επιπλέον, διαμορφώνει την εμπειρία του εργαζομένου και συμβάλλει άμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσα από δράσεις που ενισχύουν τη διαφάνεια, την ισότητα, την περιβαλλοντική υπευθυνότητα και την εσωτερική συμμετοχή, δημιουργείται ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την εσωτερική δέσμευση αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι τράπεζες.

Η στρατηγική σημασία του HR δεν περιορίζεται στη συμμόρφωση, αλλά επεκτείνεται και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τράπεζες που κατορθώνουν να ενσωματώσουν τα ESG κριτήρια στο ανθρώπινο δυναμικό τους, καταγράφουν υψηλότερα

επίπεδα καινοτομίας, αποδοτικότητας και ανθεκτικότητας (Porter & Kramer, 2011). Η ικανότητα των τραπεζών να εντοπίζουν τα ταλέντα της αγοράς με κριτήρια βιωσιμότητας, να καλλιεργούν “πράσινες δεξιότητες” και να ενισχύουν την κοινωνική υπευθυνότητα, καθιστά το HR στρατηγικό σύμμαχο της διοίκησης και όχι απλά ένα εκτελεστικό όργανο όπως στο παρελθόν. Ειδικά στο ελληνικό τραπεζικό κλάδο, το HR μπορεί να ενισχύσει την ESG στρατηγική με τους εξής τρόπους:

- Ενίσχυση της κουλτούρας ESG μέσω εσωτερικών διαδικασιών και επικοινωνιακών στρατηγικών.
- Υλοποίηση προγραμμάτων reskilling για θέματα “πράσινης οικονομίας” και καινοτομίας.
- Καθιέρωση ESG KPIs στην αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων, των διοικητικών στελεχών και των διευθύνσεων.

Το HR στις ελληνικές τράπεζες δεν είναι πλέον ένας απλός διαχειριστής και νομοθέτης διαδικασιών. Αντιθέτως, καλείται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της στρατηγικής βιωσιμότητας. Από την ενσωμάτωση των ESG κριτηρίων στις εσωτερικές διαδικασίες έως την ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, το HR μπορεί να αποτελέσει την αρχή ενός σημαντικού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο. Η στρατηγική σημασία της έγκειται στη δυνατότητά της να γεφυρώσει τη θεωρία των ESG αρχών με την καθημερινή τραπεζική πρακτική, ενισχύοντας τη συμμόρφωση, την αποδοτικότητα και τη μακροχρόνια ανθεκτικότητα των οργανισμών.

4 Προκλήσεις και Κίνητρα ESG Συμμόρφωσης στις Ελληνικές Τράπεζες

Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) στον τραπεζικό κλάδο της Ελλάδας είναι κρίσιμη, καθώς οι τράπεζες αντιμετωπίζουν συνεχείς πιέσεις με σκοπό τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας. Η δημιουργία αναφορών που ορίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως η Οδηγία για την Αναφορά Εταιρικής Βιωσιμότητας (CSRD), απαιτεί από τις τράπεζες να ενσωματώσουν ESG διαδικασίες στις στρατηγικές και λειτουργίες τους (Stamelos, 2022). Η συμμόρφωση με τα πρότυπα του ESG παρουσιάζει προκλήσεις για τις ελληνικές τράπεζες, όπως η ανάγκη για αναβάθμιση των συστημάτων πληροφόρησης και η ενσωμάτωση των ESG παραμέτρων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και η έλλειψη εκπαίδευση σε θέματα βιωσιμότητας, αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην εξέλιξη των ESG πρακτικών (Kalfaoglou, 2021).

Παρά τις προκλήσεις, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών φαίνεται να αποτελεί κίνητρο για τις τράπεζες. Τα κίνητρα αυτά είναι η βελτίωση της φήμης τους και της εικόνας του, η προσέλκυση επενδυτών και η συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις. Η ενσωμάτωση των ESG πρακτικών μπορεί επίσης να συμβάλει μακροπρόθεσμα στη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των τραπεζών (Chiaramonte et al., 2022). Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την ενσωμάτωση των ESG πρακτικών, όπως η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και η προώθηση της κοινωνικής ευθύνης (National Bank of Greece, 2022). Αυτές οι προσπάθειες υποδεικνύουν τη δέσμευση των τραπεζών προς τη βιωσιμότητα και την αναγνώριση της σημασίας των ESG παραμέτρων. Ένα επιπλέον παράδειγμα από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα είναι η Alpha Bank, η οποία έχει υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική βιωσιμότητας, ενσωματώνοντας τα κριτήρια ESG σε όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η τράπεζα έχει αναπτύξει ένα Πλαίσιο Βιώσιμης Χρηματοδότησης, το οποίο καθορίζει τις αρχές και τα κριτήρια για τη χορήγηση δανείων και επενδύσεων που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη (Alpha Bank, n.d.). Επιπλέον, η Alpha Bank δημοσιεύει σε ετήσια βάση Αναφορές Βιωσιμότητας, στις οποίες παρουσιάζει τις επιδόσεις της στους τομείς του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης, καθώς και τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και την ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας (Alpha Bank, 2023). Αυτές οι ενέργειες παρουσιάζουν τη δέσμευση της Alpha Bank στην προώθηση της βιωσιμότητας και την ενσωμάτωση των αρχών του ESG στη στρατηγική και τη λειτουργία της. Η ενσωμάτωση των πολιτικών του ESG στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξή τους και όχι μόνο. Παρά τις προκλήσεις, τα κίνητρα για την υιοθέτηση των ESG πρακτικών είναι κρίσιμα και μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα τόσο για τις τράπεζες όσο και για τους εταίρους τους.

4.1 Εταιρική Κουλτούρα και Εμπλοκή Εργαζομένων

Η επιτυχής εφαρμογή των πρωτοβουλιών του ESG στις τράπεζες δεν εξαρτάται μόνο από τη στρατηγική της διοίκησης ή τη συμμόρφωση με εξωτερικές ρυθμιστικές απαιτήσεις. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας είναι και η ύπαρξη μιας εσωτερικής κουλτούρας που ενισχύει και προωθεί τις αρχές της βιωσιμότητας, της κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής διακυβέρνησης. Η εταιρική κουλτούρα, δηλαδή το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των αντιλήψεων και των προτύπων συμπεριφοράς από τα οποία αποτελείται ένας οργανισμός, επηρεάζουν άμεσα τη στάση και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις που συνδέονται με το ESG (Schein, 2010). Ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο, όπου η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία είναι βασικοί πυλώνες της λειτουργίας του οργανισμού, η διαμόρφωση μιας ESG κουλτούρας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση στη βιώσιμη συμμόρφωση με τους κανόνες. Όπως αναφέρουν οι Cameron και Quinn (2011), οι οργανισμοί με οργανωσιακή κουλτούρα

που ενθαρρύνει την καινοτομία, την ανοιχτή επικοινωνία και τη δέσμευση των εργαζομένων, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας στην υλοποίηση των αρχών του ESG. Αντιθέτως, οι οργανισμοί με αυστηρά ιεραρχικές κουλτούρες αντιμετωπίζουν εμπόδια, καθώς συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές και εστιάζουν αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Η εμπλοκή των εργαζομένων (employee engagement) στις πρωτοβουλίες του ESG συνδέεται στενά με το βαθμό στον οποίο αυτοί αισθάνονται ότι οι αξίες τους ευθυγραμμίζονται με εκείνες του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Kahn (1990), η εμπλοκή των εργαζομένων ενισχύεται όταν αυτοί αισθάνονται ασφαλείς, όταν βιώνουν την εργασία σου ως αναγκαία για την προσωπική τους εξέλιξη και αισθάνονται ότι η γνώμη του μετράει. Σε έναν οργανισμό που προωθεί τις αρχές του ESG, οι εργαζόμενοι τείνουν να νιώθουν ότι συμμετέχουν σε κάτι μεγαλύτερο από την ατομική απόδοση, γεγονός που αυξάνει τη συναισθηματική δέσμευση προς τον οργανισμό και την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Glavas, 2016).

ΤΟ HR έχει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας που ευνοεί την ESG συμμόρφωση. Μέσω της επιλογής υποψηφίων που μοιράζονται τις αξίες της βιωσιμότητας, της ενσωμάτωσης των ESG αρχών στα εκπαιδευτικά προγράμματα και της ανάπτυξης συστημάτων επιβράβευσης που στηρίζουν ομαδικές και συνεργατικές συμπεριφορές, το HR συμβάλλει καθοριστικά στην μετάδοση της “πράσινης” κουλτούρας (Renwick et al., 2013). Επιπλέον, η ύπαρξη ανοιχτού διαλόγου και η συμμετοχή ενισχύει την προθυμία των εργαζομένων να εμπλακούν σε δράσεις με γνώμονα το ESG, συμβάλλοντας έτσι στην εξέλιξη του οργανισμού. Πρακτικά η εμπλοκή των εργαζομένων στις ESG πρωτοβουλίες μπορεί να λάβει πολλές μορφές όπως τη συμμετοχή σε εθελοντικά προγράμματα κοινωνικής ευθύνης, την εμπλοκή σε περιβαλλοντικές δράσεις (π.χ. ανακύκλωση, μείωση ενεργειακής κατανάλωσης), ή ακόμη και στη χάραξη στρατηγικών και συμμετοχικών διαδικασιών. Η δημιουργία εσωτερικών ομάδων εργασίας για θέματα ESG, μέσα από καμπάνιες ευαισθητοποίησης και από θεματικές ημέρες βιωσιμότητας, αποτελούν παραδείγματα πρωτοβουλιών που μπορούν να ενισχύσουν την συμμετοχική κουλτούρα (Shen, Dumont, & Deng, 2018).

Στις ελληνικές τράπεζες, η ανάπτυξη κουλτούρας ESG παραμένει σε εξελικτικό στάδιο. Αν και οι συστημικές τράπεζες υιοθετούν ολοένα και περισσότερες πολιτικές βιωσιμότητας, η εμπλοκή των εργαζομένων σε αυτές τις πολιτικές συχνά παραμένει περιορισμένη ή και μηδενική (Hellenic Bank Association, 2022). Η εφαρμογή δράσεων ESG επικεντρώνεται κυρίως στις χρηματοδοτικές δραστηριότητες ή στις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας, χωρίς να υπάρχει σύνδεση με την εσωτερική κουλτούρα και το περιβάλλον εργασίας. Αυτό το χάσμα μπορεί να καλυφθεί μέσα από την ενίσχυση του ρόλου του HR, το οποίο καλείται να θέσει τις βάσεις προς μία βιώσιμη κουλτούρα. Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής αποτελεί το πρόγραμμα "Sustainability Ambassadors" που εφαρμόζεται από ευρωπαϊκές τράπεζες και ενσωματώνει εργαζόμενους ως πρεσβευτές βιωσιμότητας στο εργασιακό περιβάλλον,

ενθαρρύνοντάς τους να προτείνουν και να εφαρμόζουν μικρές δράσεις που προάγουν την ESG στάση. Αντίστοιχες πρωτοβουλίες μπορούν να εφαρμοστούν και στην Ελλάδα, ενισχύοντας την συμμετοχή και την συλλογική υπευθυνότητα. Η αξιοποίηση του HR ως φορέα αλλαγής, και όχι απλώς ως εκτελεστικού οργάνου στρατηγικών αποφάσεων, είναι κρίσιμη απόφαση για την ενσωμάτωση των ESG αρχών. Τέλος, η ύπαρξη μίας τέτοια κουλτούρας μπορεί να λειτουργήσει και ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τράπεζες που καταφέρνουν να εμπλέξουν ουσιαστικά τους εργαζομένους τους στις πρακτικές βιωσιμότητας δημιουργούν ισχυρότερη συνεργασία, υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ισχυρότερη εξωτερική εικόνα (Daily & Huang, 2001). Οι εργαζόμενοι αυτοί λειτουργούν ως πρεσβευτές του οργανισμού προς τα έξω, ενισχύοντας τη φήμη, την και την αξιοπιστία τους έναντι των πελατών, των εταίρων και των ρυθμιστικών αρχών. Η εταιρική κουλτούρα, τέλος, και η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμες συνιστώσες για την επιτυχία της ESG συμμόρφωσης στον ελληνικό κλάδο. Ένας οργανισμός στον οποίο οι αξίες της βιωσιμότητας μεταδίδονται σε όλες τις εσωτερικές λειτουργίες και οι εργαζόμενοι έχουν ενεργό συμμετεχέ σε αυτές, τείνουν να εξελίσσονται γρηγορότερα. Το HR διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε αυτή την κατεύθυνση, ενισχύοντας την κουλτούρα, προωθώντας την εκπαίδευση και σχεδιάζοντας πολιτικές που ενθαρρύνουν την υπευθυνότητα. Σε ένα μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον, η προσέγγιση αυτή είναι αναγκαία.

4.2 Νομοθεσία και Ρυθμιστικό Πλαίσιο στην Ελλάδα και την Ε.Ε.

Η προώθηση των αρχών του ESG στον τραπεζικό τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι στο επίκεντρο τα τελευταία χρόνια, καθώς η διεθνής κοινότητα αντιλαμβάνεται όλο και περισσότερο τις συνέπειες της κλιματικής αλλαγής, των κοινωνικών ανισοτήτων και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η εταιρική διακυβέρνηση (European Commission, 2023a). Η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει έναν συνδυασμό αυστηρών κανονιστικών εργαλείων, θεσμικών κατευθυντήριων γραμμών και πρακτικών αξιολόγησης, με στόχο τη δημιουργία ενός πιο ανθεκτικού και διαφανούς τραπεζικού συστήματος. Στον πυρήνα του ευρωπαϊκού κανονιστικού πλαισίου βρίσκεται η Οδηγία για την Εταιρική Βιωσιμότητα και Αναφορά (CSRD), η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το 2024 και αντικατέστησε την προηγούμενη Οδηγία για τη Μη Χρηματοοικονομική Αναφορά (NFRD) (European Commission, 2023b). Η Οδηγία του CSRD επεκτείνεται στο πεδίο εφαρμογής και υποχρεωτικής αναφοράς βιωσιμότητας, καλύπτοντας περισσότερες από 50.000 εταιρείες στην Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων όλων των μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων. Επίσης, απαιτεί πιο λεπτομερείς εφαρμογές όσο αφορά στην περιβαλλοντική, κοινωνική και διακυβερνητική απόδοση, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τα ESG κριτήρια στη στρατηγική τους. Η νέα οδηγία ενσωματώνει επίσης τις αρχές της Ταξινόμιας της Ε.Ε. για Βιώσιμες Δραστηριότητες, διασφαλίζοντας τη συγκρισιμότητα και την αξιοπιστία των στοιχείων που δημοσιοποιούν οι

επιχειρήσεις (European Commission, 2023c). Παράλληλα, ο Κανονισμός για τη Δημοσιοποίηση Βιώσιμων Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών (SFDR) έχει ως στόχο να αυξήσει τη διαφάνεια στις αγορές κεφαλαίων, απαιτώντας από τους συμμετέχοντες στην αγορά να αποκαλύπτουν πώς ενσωματώνουν τους κινδύνους βιωσιμότητας στις στρατηγικές και επενδυτικές τους αποφάσεις (European Commission, 2023d). Ειδικότερα οι τράπεζες, ως επενδυτές και δανειστές, καλούνται να εφαρμόσουν αυστηρότερες διαδικασίες ελέγχου των επιπτώσεων των δανειοδοτήσεων και επενδύσεών τους σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο. Η Ταξινόμια της E.E. αποτελεί επίσης ένα κρίσιμο εργαλείο, καθορίζοντας ποιες οικονομικές δραστηριότητες θεωρούνται "*περιβαλλοντικά βιώσιμες*". Η Ταξινόμια αποτελεί μία κοινή ευρωπαϊκή οδηγία που βοηθά τις τράπεζες, τους επενδυτές και τις εταιρείες να προσεκλύσουν επενδύσεις και δάνεια που συνδέονται με την "*πράσινη*" ανάπτυξη (European Commission, 2023c). Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στη μείωση του greenwashing και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των αγορών προς τις δηλώσεις των εταιρειών σχετικά με τη βιωσιμότητά τους.

Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών έχει συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση του κανονιστικού πλαισίου με την έκδοση κατευθυντήριων οδηγιών για τη διαχείριση κινδύνων ESG. Οι οδηγίες αυτές, που εκδόθηκαν το 2025, απαιτούν από τις τράπεζες να υιοθετήσουν πολιτικές ενσωμάτωσης κινδύνων ESG στη στρατηγική τους, στα συστήματα διακυβέρνησης και στους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου (EBA, 2025). Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή, στη δίκαιη αντιμετώπιση θεμάτων κοινωνικής συνοχής και ισότητας, καθώς και στην ενίσχυση της εταιρικής διαφάνειας. Οι συστάσεις της είναι υποχρεωτικές, καθώς ενσωματώνονται στα πλαίσια εποπτείας των ευρωπαϊκών τραπεζών.

Η Ελλάδα, στο πλαίσιο εναρμόνισης με τη νέα ευρωπαϊκή στρατηγική, προχώρησε στην ψήφιση του Νόμου 5164/2024, ο οποίος θεσπίζει υποχρεωτικά πρότυπα δημοσιοποίησης βιώσιμων πληροφοριών για όλες τις μεγάλες εταιρείες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Lambadarios Law Firm, 2025). Ο νόμος εισάγει τις απαιτήσεις του CSRD και του SFDR στο ελληνικό δίκαιο, ενισχύοντας την απαίτηση για τήρηση της διαφάνειας και βιωσιμότητας. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η δημιουργία ενός μηχανισμού εποπτείας μέσω της Τράπεζας της Ελλάδος και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς για τον έλεγχο της συμμόρφωσης των τραπεζών και των εισηγμένων εταιρειών. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην εφαρμογή αυτών, εκδίδοντας δικές της Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Διαχείριση Κινδύνων για το ESG το 2024. Οι οδηγίες αυτές ενθαρρύνουν τις ελληνικές τράπεζες να ενσωματώσουν τις ESG πρακτικές στα επιχειρηματικά τους πλάνα και να προχωρήσουν στην ανάπτυξη εσωτερικών δεικτών και διαδικασιών για τη μέτρηση και αναφορά των σχετικών επιδόσεων (Bank of Greece, 2024). Η προσέγγιση αυτή αποτελεί πρότυπο πρακτικής για τις ευρωπαϊκές

χώρες, καθώς επιχειρεί να συνδέσει την εταιρική στρατηγική με την ανάλυση κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Αν και το κανονιστικό πλαίσιο παρέχει σαφείς κατευθύνσεις, οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις κατά την εφαρμογή του. Η μετάβαση σε ένα πλαίσιο υψηλής διαφάνειας και αυστηρών προτύπων έχει ως αποτέλεσμα την επένδυση σε τεχνολογικά εργαλεία (π.χ. ESG data platforms), την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων στα στελέχη (capacity building), καθώς και τη συνεργασία με συμβούλους και νομικούς για τη συμμόρφωση με το δίκαιο και τη νομοθεσία (Lambadarios Law Firm, 2025). Παράλληλα οι τράπεζες αντιμετωπίζουν το δίλημμα του κόστους συμμόρφωσης έναντι των ωφελειών που προσφέρει η υιοθέτηση των πρακτικών του ESG, όπως η ενίσχυση της φήμης τους, η πρόσβαση σε "πράσινα" επενδυτικά κεφάλαια και η προτίμηση από socially responsible investors (EBA, 2025). Το μέλλον φαίνεται να είναι υποσχόμενο αλλά με αρκετές προκλήσεις. Η πλήρης εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου αναμένεται να ενισχύσει τη σταθερότητα και την ανθεκτικότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προάγοντας παράλληλα τη βιώσιμη ανάπτυξη και συνοχή.

4.3 Προκλήσεις Υλοποίησης στον Τραπεζικό Τομέα

Η ενσωμάτωση των αρχών του ESG αποτελεί σήμερα πυλώνα προτεραιότητας για τις ευρωπαϊκές και ελληνικές τράπεζες. Παρά τη σταδιακή πρόοδο, ο τραπεζικός τομέας συνεχίζει να αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις που σχετίζονται με τη συμμόρφωση, τη διαχείριση κινδύνων, τη διαφάνεια και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (European Banking Authority, 2025). Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, οι απαιτήσεις για συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό και διεθνές κανονιστικό πλαίσιο έρχονται να προστεθούν στις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς, καθιστώντας την υλοποίηση των ESG στρατηγικών ακόμη πιο σύνθετη.

Η πρώτη και πιο βασική πρόκληση έχει να κάνει με την περιορισμένη διαθεσιμότητα των δεδομένων του ESG αλλά και σε επίπεδο ποιότητας. Οι τράπεζες βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε δεδομένα για να αξιολογήσουν την έκθεση των δανειοληπτών σε κινδύνους βιωσιμότητας ή να παρακολουθήσουν τις δικές τους επιδόσεις. Παρ' όλα αυτά, πολλά από αυτά τα δεδομένα συλλέγονται αποσπασματικά, δεν είναι συγκρίσιμα μεταξύ τραπεζών και συχνά βασίζονται σε εκτιμήσεις και όχι σε επαληθευμένα στοιχεία (PwC, 2025). Η EBA (2025) έχει τονίσει την ανάγκη οι τράπεζες να επενδύσουν στην ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων συλλογής και ανάλυσης ESG δεδομένων, ενώ το ευρωπαϊκό πλαίσιο (CSRD, EU Taxonomy) έχει θεσπίσει πιο αυστηρές απαιτήσεις δημοσιοποίησης. Στην Ελλάδα, η εφαρμογή αυτών των προτύπων βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, γεγονός που καθιστά πρόκληση την ανάλυση αξιόπιστων δεδομένων. Η επόμενη κρίσιμη πρόκληση αφορά τη δυσκολία ενσωμάτωσης των κινδύνων που σχετίζονται με το ESG στα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων των τραπεζών. Οι τραπεζικοί

οργανισμοί έχουν πολυετή εμπειρία στη διαχείριση πιστωτικού κινδύνου και κινδύνου ρευστότητας, όμως οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη διαφθορά, είναι πολυδιάστατοι και δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν (European Banking Authority, 2025). Σύμφωνα με έρευνα της Deloitte (2024), πολλές τράπεζες δεν διαθέτουν ακόμα τις κατάλληλες εσωτερικές διαδικασίες και μηχανισμούς για να εκτιμούν και να προσαρμόζουν τους ESG κινδύνους στην πιστοδοτική τους πολιτική ή στον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Αυτό δημιουργεί κίνδυνο "αδρανούς συμμόρφωσης", δηλαδή υιοθέτησης μόνο των απολύτως υποχρεωτικών μέτρων χωρίς την πραγματική ενσωμάτωση του ESG στο core business model.

Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η αποφυγή των πρακτικών greenwashing, δηλαδή της υπερβολικής ή παραπλανητικής παρουσίασης βιώσιμων επιδόσεων, χωρίς αυτές να υποστηρίζονται από πραγματικές δράσεις. Η τάση αυτή ενισχύεται καθώς οι τράπεζες βρίσκονται υπό έντονη πίεση από επενδυτές, καταναλωτές και κανονιστικές αρχές να αποδείξουν τη δέσμευσή τους στη βιωσιμότητα (European Commission, 2023). Το greenwashing εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για τη φήμη του οργανισμού, μπορεί να προκαλέσει πρόστιμα και νομικές κυρώσεις και κυρίως να υπονομεύσει τη μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη των stakeholders. Ειδικά για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, όπου η εμπιστοσύνη έχει ήδη κλονιστεί από την κρίση, η αποφυγή τέτοιων πρακτικών είναι ζωτικής σημασίας. Η εφαρμογή των αρχών του ESG απαιτεί υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ωστόσο, οι ελληνικές τράπεζες αντιμετωπίζουν έλλειψη στελεχών με τις κατάλληλες γνώσεις σε ESG πρακτικές (PwC, 2025). Το HRM οφείλει να αναλάβει κεντρικό ρόλο στον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκτεταμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης και ανάπτυξης ταλέντων, που να ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες της αγοράς και του τραπεζικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τα οφέλη της βιωσιμότητας στην καθημερινή εργασία τους, ενώ τα ηγετικά στελέχη καλούνται να ηγηθούν του μετασχηματισμού, όπου στρέφονται οι τράπεζες.

Η πιο σύνθετη πρόκληση είναι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε η βιωσιμότητα να αποτελέσει οργανικό μέρος της στρατηγικής και των διαδικασιών. Η εφαρμογή ESG πρακτικών δεν μπορεί να παραμείνει μια πρωτοβουλία μεμονωμένων τμημάτων αλλά απαιτεί συλλογική δέσμευση από όλους τους εμπλεκόμενους (Deloitte, 2024). Η εσωτερική κουλτούρα της ελληνικής τραπεζικής αγοράς παραδοσιακά χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, ισχυρή ιεραρχία και αντίσταση στην αλλαγή, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία αυτή μακροχρόνια και δύσκολη. Απαιτείται συνδυασμός εκπαίδευσης, νέων πολιτικών κινήτρων και επιβράβευσης, διαφανούς επικοινωνίας και ενεργής συμμετοχής της διοίκησης. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να μπορεί να επιτευχθεί μια ουσιαστική και βιώσιμη αλλαγή. Οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα σύνθετο και απαιτητικό σύνολο προκλήσεων στην

πορεία ενσωμάτωσης των ESG αρχών. Η επιτυχία τους θα εξαρτηθεί από την ικανότητά τους να επενδύσουν σε τεχνολογίες, ανθρώπινο δυναμικό, διαφανείς διαδικασίες και, κυρίως, σε μια κουλτούρα που ενστερνίζεται πραγματικά τη βιωσιμότητα ως στρατηγικό πλεονέκτημα και όχι ως τυπική υποχρέωση (European Banking Authority, 2025).

4.4 Ο Ρόλος του HR στην ESG Συμμόρφωση των Ελληνικών Τραπεζών

Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά καθοριστική σημασία για την επιτυχή ενσωμάτωση των κριτηρίων του ESG στην οργανωτική πρακτική. Η παρέμβαση του HR εκτείνεται πολύ πέραν των παραδοσιακών λειτουργιών, καθώς η επίτευξη βιώσιμων στόχων απαιτεί τη δέσμευση όλων των επιπέδων του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό πυλώνα μέσα από τον οποίο μπορούν οι στρατηγικές του ESG να παράξουν δράσεις και αποτελέσματα (Renwick et al., 2013). Η δημιουργία και η διατήρηση της κουλτούρας που θα ενσωματώνει τις αρχές του ESG αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για το HR. Η έννοια του organizational citizenship behaviour (OCB) στο ESG πλαίσιο συνδέεται με την εθελοντική ανάληψη δράσεων εκ μέρους των εργαζομένων που προάγουν τη βιωσιμότητα (Ehnert, Harry, & Zink, 2014). Η έρευνα έχει δείξει ότι η ύπαρξη ισχυρών αξιών και ουσιαστικής επικοινωνίας, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και τους ωθεί στο να στηρίζουν τους στόχους των οργανισμών, οι οποίοι συνδέονται με τις ESG αρχές (Dumont, Shen, & Deng, 2017). Παραδείγματα από τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο δείχνουν ότι, παρότι πολλές τράπεζες έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του ESG, η ενσωμάτωση του στις καθημερινές πρακτικές και στην κουλτούρα παραμένει ελλιπής. Η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος έχει κάνει σημαντικά βήματα με τη δημιουργία του Sustainability Committee, που περιλαμβάνει και εκπροσώπους από τη Διεύθυνση του HR (National Bank of Greece, 2025).

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν λίθο για την επιτυχή ενσωμάτωση των αρχών ESG στις ελληνικές τράπεζες. Η μετάβαση σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο προϋποθέτει όχι μόνο την κατανόηση των κανονιστικών απαιτήσεων, αλλά και τη διαμόρφωση μιας εσωτερικής κουλτούρας υπευθυνότητας. Ο ρόλος του HR σε αυτό το πλαίσιο είναι καθοριστικός, καθώς καλείται να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προγράμματα εκπαίδευσης που εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, γεγονός που εξελίσσει και τον ίδιο τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι θεματικές ενότητες που ενσωματώνονται σε τέτοια προγράμματα περιλαμβάνουν τη διαχείριση κινδύνων ESG, την κατανόηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας, τις περιβαλλοντικές ευθύνες, τις κοινωνικές ανισότητες, την ηθική ηγεσία και τη συμμόρφωση με πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης (Deloitte, 2024). Μελέτες έχουν δείξει ότι η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να αυξήσει σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων και να μειώσει τους κινδύνους για το non-compliance (Sklavos et al., 2024). Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, αν και υπάρχουν πρωτοβουλίες, όπως της Alpha Bank και της National Bank of Greece, η

εκπαίδευση στο ESG παραμένει συχνά σε επίπεδο ενημέρωσης χωρίς την ενσωμάτωση διαδραστικών εργαλείων ή μεθοδολογιών αξιολόγησης (Alpha Bank, 2025; National Bank of Greece, 2025). Η εισαγωγή blended learning (συνδυασμός φυσικής και ψηφιακής εκπαίδευσης), case studies και simulations προκρίνεται από την επιστημονική βιβλιογραφία ως βέλτιστη πρακτική (Renwick et al., 2013).

Η στρατηγική διαχείριση ταλέντων και η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιτυχία των ESG στρατηγικών σε κάθε οργανισμό. Η βιώσιμη ηγεσία (sustainable leadership), όπως περιγράφεται από τους Ehnert, Harry & Zink (2014), εστιάζει σε ηγέτες που διαθέτουν όχι μόνο στρατηγική σκέψη και ικανότητες διοίκησης, αλλά και υψηλό βαθμό ηθικής συνείδησης, περιβαλλοντικής ευθύνης και κοινωνικής ευαισθησίας. Στις ελληνικές τράπεζες υπάρχει μεγάλο κενό στην παροχή εκπαιδεύσεων με θεματικές γύρω από την ηγεσία και το ESG (Sklavos et al., 2024). Η προσέγγιση των CHROs (Chief Human Resources Officers) πρέπει να μετατοπιστεί προς την ανάπτυξη leaders που να μπορούν να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές ESG (Deloitte, 2024). Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία customized leadership development programs που ενσωματώνουν τα ESG κριτήρια σε όλα τα στάδια δηλαδή επιλογή, εκπαίδευση, coaching και αξιολόγηση. Η ακαδημαϊκή έρευνα προτείνει τη χρήση μοντέλων 360° feedback, peer learning και structured mentoring για την καλλιέργεια τέτοιων δεξιοτήτων (Renwick et al., 2013). Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τράπεζες, δεδομένου ότι συνδέει άμεσα την ηγετική ανάπτυξη με την επίτευξη των στρατηγικών ESG στόχων. Η ενσωμάτωση των αρχών ESG στον πυρήνα των πολιτικών και διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μιας επιτυχημένης στρατηγικής βιωσιμότητας. Σύγχρονες ελληνικές τράπεζες, όπως η Alpha Bank, έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν ESG δείκτες στις διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και συστημάτων ανταμοιβής (Alpha Bank, 2025). Για παράδειγμα, η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνει κριτήρια σχετικά με τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις, την προώθηση της διαφορετικότητας και τη συμμόρφωση με τον κώδικα δεοντολογίας (National Bank of Greece, 2025). Επιπλέον, προτείνεται η εισαγωγή ESG scorecards στις ετήσιες αξιολογήσεις προσωπικού, κάτι που ήδη εφαρμόζεται σε προηγμένα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης διεθνών τραπεζών (Deloitte, 2024). Η επιστημονική έρευνα τεκμηριώνει ότι τέτοια συστήματα, όταν συνδυάζονται με την εκπαίδευση και το mentoring, οδηγούν σε σημαντική ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Renwick et al., 2013). Συμπερασματικά, η εμπλοκή του HR στις ESG στρατηγικές και η ανάπτυξη εξειδικευμένων εργαλείων μπορεί να οδηγήσει τις ελληνικές τράπεζες σε ένα ανώτερο επίπεδο οργάνωσης, εξασφαλίζοντας έτσι την πλήρη ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας σε όλες τις λειτουργίες, και συμβάλλοντας στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

5 Ο Ρόλος της Πανδημίας COVID-19 και οι Μελλοντικές Τάσεις στον Τραπεζικό Κλάδο

Η πανδημία του COVID-19 ανέδειξε μία παγκόσμια πρόκληση που επηρέασε όλους τους τομείς της οικονομίας, με τις τράπεζες να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή (International Monetary Fund [IMF], 2021). Ο τραπεζικός κλάδος βρέθηκε αντιμέτωπος με σημαντική αύξηση στον πιστωτικό κίνδυνο, με τη μείωση της κερδοφορίας, και σημαντικές προκλήσεις στη διακυβέρνηση καθώς και την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό (European Central Bank [ECB], 2022). Στην Ευρώπη ιδιαίτερα, οι ρυθμιστικές αρχές έλαβαν έκτακτα μέτρα στήριξης για να διατηρήσουν τη ρευστότητα και την εμπιστοσύνη των εταιρών στον τραπεζικό τομέα (OECD, 2021). Αυτή η κρίση ανέδειξε τη σημασία της ευελιξίας και της ανθεκτικότητας στα επιχειρησιακά μοντέλα των τραπεζών (PwC, 2021). Η υιοθέτηση της τηλεργασίας, η ενίσχυση των ψηφιακών υπηρεσιών και η επένδυση σε τεχνολογίες cloud και cybersecurity αποτέλεσαν λίθοι στη στρατηγική μετασχηματισμού (Accenture, 2021). Παράλληλα, η ανάγκη για ενσωμάτωση των αρχών του ESG ενδυναμώθηκε περαιτέρω και η κοινωνική ευθύνη των τραπεζών, η προστασία των εργαζομένων και η υποστήριξη των πελατών και τοπικών κοινωνιών αποτέλεσαν στρατηγικές προτεραιότητες (KPMG, 2021).

Ιδιαίτερη περίπτωση αποτελεί ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος, ο οποίος βγήκε από μία μακρά περίοδο αναδιάρθρωσης και συστημικής κρίσης και κλήθηκε να αντιμετωπίσει την πανδημία με περιορισμένα κεφαλαιακά περιθώρια (Bank of Greece, 2022). Ωστόσο, η πανδημία έδωσε ώθηση στη μετάβαση προς την ψηφιακή τραπεζική, με τις ελληνικές τράπεζες να επενδύουν σε ψηφιακά κανάλια, contactless πληρωμές και ψηφιακή εξυπηρέτηση πελατών (Hellenic Bank Association, 2022). Η εμπειρία του COVID-19 ανέδειξε επίσης την ανάγκη για στρατηγική αναθεώρηση του ρόλου του HR, καθώς η προώθηση της ευελιξίας, της ευημερίας και της βιώσιμης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποδείχθηκε κρίσιμη (Guerci et al., 2016). Η μετάβαση σε πιο “ανθεκτικές” οργανωσιακές δομές αποτελεί πλέον προτεραιότητα για την ελληνική και ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά.

Στο παρόν κεφάλαιο, εξετάζεται η επίδραση της πανδημίας στον ελληνικό τραπεζικό τομέα μέσα από το πρίσμα των ESG στρατηγικών και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ενότητα θα αναλύσει τις κύριες επιπτώσεις, τις στρατηγικές, καθώς και τις μελλοντικές τάσεις που αναμένεται να κυριαρχήσουν στην εποχή μετά την κρίση του COVID-19.

5.1 Επιπτώσεις της Πανδημίας στον Τραπεζικό Τομέα. Η Προοπτική του HR

Η πανδημία του COVID-19 ανέδειξε την ανθεκτικότητα αλλά και τις αδυναμίες του τραπεζικού τομέα, επιφέροντας δραματικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και ιδιαίτερα στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για προστασία της υγείας των

εργαζομένων, η ταχεία υιοθέτηση της remote εργασίας, και η διατήρηση της οργανωσιακής δέσμευσης κάτω από συνθήκες πρωτοφανούς αβεβαιότητας, έφεραν το HR στο επίκεντρο της στρατηγικής των τραπεζών (Deloitte, 2021).

Η παγκόσμια συρρίκνωση της οικονομίας το 2020 αύξησε τους πιστωτικούς κινδύνους και τις επισφάλειες για τις τράπεζες (IMF, 2021). Ωστόσο, οι τράπεζες που επένδυσαν σε καινοτόμες πολιτικές κατάφεραν να επιδείξουν υψηλότερη προσαρμοστικότητα (OECD, 2021). Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ECB, 2022) υπογράμμισε τη σημασία της ανθεκτικότητας του ανθρώπινου παράγοντα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, επισημαίνοντας ότι η διατήρηση ασφάλειας των εργαζομένων, αποτέλεσε κρίσιμο παράγοντα βιωσιμότητας των τραπεζών. Η μετάβαση στη τηλεργασία αποτέλεσε ίσως τη σημαντικότερη δοκιμασία για τις διευθύνσεις του HR, τόσο σε τεχνικό όσο και σε ψυχοκοινωνικό επίπεδο (Kramer & Kramer, 2020). Το HR κλήθηκε να διαχειριστεί νέες πολιτικές τηλεργασίας, να διασφαλίσει τη δίκαιη αξιολόγηση από απόσταση, να προσαρμόσει τα προγράμματα εκπαίδευσης μέσω ψηφιακών πλατφορμών, και να στηρίξει τη ψυχική υγεία των εργαζομένων μέσω virtual wellbeing προγραμμάτων (Deloitte, 2021). Η εμπειρία του ελληνικού τραπεζικού τομέα, όπως κατέγραψε η Τράπεζα της Ελλάδος (2022), επιβεβαίωσε τη σημασία του HR ως ρυθμιστή αυτών των αλλαγών.

Οι ελληνικές τράπεζες βρέθηκαν μπροστά σε δύο μεγάλες προκλήσεις. Αφενός να επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, και αφετέρου να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν συνδεδεμένοι με την εταιρική κουλτούρα και τους στόχους. Ο ρόλος του HR ήταν στρατηγικός, καθώς ανέπτυξε νέες διαδικασίες onboarding και διαχείρισης ταλέντων, υλοποίησε εξατομικευμένα προγράμματα επανεκπαίδευσης (reskilling) για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, και επανασχεδίασε τα προγράμματα ηγεσίας ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εξ αποστάσεως εργασίας (Renwick et al., 2013). Ταυτόχρονα, η πανδημία λειτούργησε ως επιταχυντής για την ενσωμάτωση των αρχών του ESG στον τραπεζικό κλάδο, με τις τράπεζες να αναγνωρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό μοχλό για την επίτευξη αυτών των στόχων (OECD, 2021). Στην Ελλάδα, πρωτοβουλίες όπως της Alpha Bank και της Εθνικής Τράπεζας (National Bank of Greece, 2025) έδειξαν τον δρόμο προς τη σύνδεση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους βιωσιμότητας, αναπτύσσοντας πρωτοποριακά προγράμματα ψηφιακής κατάρτισης και υποστήριξης ψυχικής υγείας. Αν και τα πρώτα βήματα ήταν ενθαρρυντικά, η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι ο ελληνικός τραπεζικός τομέας οφείλει να επενδύσει περαιτέρω στην καλλιέργεια ESG awareness μεταξύ των στελεχών. Η πανδημία του COVID-19 κατέδειξε ότι το HR αποτελεί πλέον στρατηγικό εταίρο στη διαχείριση κρίσεων των τραπεζών. Το μέλλον προδιαγράφεται με ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στην ευελιξία, στην ανάπτυξη soft skills, στη συναισθηματική νοημοσύνη και στη διασύνδεση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους του ESG (Renwick et al., 2013).

5.2 Μετασχηματισμός Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού λόγω Κρίσης

Τα χρόνια της πανδημίας αποτέλεσαν σημείο καμπής για τη λειτουργία των οργανισμών παγκοσμίως, προκαλώντας έναν άνευ προηγουμένου μετασχηματισμό στον ρόλο του HR. Οι ελληνικές τράπεζες, σε ένα περιβάλλον έντονων ρυθμιστικών πιέσεων και αυξημένων κοινωνικών προσδοκιών, βρέθηκαν σε σημείο προσαρμογής. Η κρίση ανέδειξε τον ρόλο του HR ως στρατηγικού εταίρου (*strategic partner*) και φορέα αλλαγής (*change agent*), μεταμορφώνοντας τον χαρακτήρα και τις αρμοδιότητές του (Ulrich, 1997; Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Η παραδοσιακή εικόνα του HR ως καθαρά διαχειριστικής λειτουργίας (π.χ. μισθοδοσία, προσλήψεις, διοικητική μέριμνα) έχει πλέον αντικατασταθεί από τον ρόλο του στρατηγικού εταίρου (Ulrich, 1997), συμμετέχοντας ενεργά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής του οργανισμού και συμβάλλοντας στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Renwick et al., 2013). Στη διάρκεια της πανδημίας, τα τμήματα HR των ελληνικών τραπεζών κλήθηκαν να αναπτύξουν άμεσα πολιτικές υγειονομικής ασφάλειας, πρωτόκολλα τηλεργασίας, και να διαχειριστούν τις νέες ανάγκες των εργαζομένων σε ένα αβέβαιο περιβάλλον (Liang, Zhang, Paulet, & Zheng, 2022).

Η συμβολή τους στην ανθεκτικότητα των οργανισμών ήταν καθοριστική. Από την εκτίμηση και πρόβλεψη των κινδύνων που σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα του προσωπικού έως τη δημιουργία “*contingency teams*” και την προσαρμογή των εργασιακών διαδικασιών (Asamoah-Appiah, Kumi, & Ampah, 2025). Οι CHROs (Chief Human Resources Officers) ανέλαβαν συμβουλευτικό ρόλο προς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, παρέχοντας κρίσιμες πληροφορίες και σενάρια για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπό συνθήκες κρίσης. Ταυτόχρονα, η πανδημία ανέδειξε τη διάσταση του HR ως φορέα οργανωσιακής αλλαγής (*change agent*) (Ulrich, 1997). Η έννοια του *organizational agility*, δηλαδή της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση της αλλαγής, αποτέλεσε βασική στρατηγική επιδίωξη των τραπεζικών οργανισμών στην Ελλάδα (Asamoah-Appiah et al., 2025). Επιπλέον η διαχείριση ανθρώπινου κινδύνου (*human risk management*) απέκτησε ιδιαίτερη σημασία κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το HR ανέπτυξε εργαλεία πρόβλεψης απουσιών, σχεδίασε σενάρια *continuity planning*, και οργάνωσε τη λειτουργία κρίσιμων μονάδων με εναλλασσόμενες ομάδες εργασίας (Renwick et al., 2013). Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη δημιουργία συνθηκών *psychological safety*, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράζουν ανησυχίες και να συμμετέχουν χωρίς φόβο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Liang et al., 2022). Στη εποχή μετά τον COVID, το HR στις ελληνικές τράπεζες καλείται να συνεχίσει να λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος και φορέας αλλαγής, επαναπροσδιορίζοντας την πολιτική διαχείρισης ταλέντου, αναπτύσσοντας προγράμματα *leadership development* και εισάγοντας συστήματα *performance management* με ενσωματωμένα ESG κριτήρια (Asamoah-Appiah et al., 2025). Η διαχείριση της αβεβαιότητας και η ανάπτυξη ανθεκτικών οργανωσιακών δομών παραμένουν στο επίκεντρο των

στρατηγικών HR. Συμπερασματικά, η κρίση του COVID-19 ανέδειξε ότι το HR δεν αποτελεί πλέον μια απλή διοικητική υποστήριξη αλλά βασικό στρατηγικό συνεργάτη και ηγετικό μοχλό οργανωσιακής προσαρμογής (Ulrich, 1997; Renwick et al., 2013). Η επιστημονική έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι οργανισμοί που ενίσχυσαν έγκαιρα τις δυνατότητες HR τους σε επίπεδο στρατηγικής και διαχείρισης αλλαγών κατάφεραν να ανταποκριθούν καλύτερα στις προκλήσεις και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Asamoah-Appiah et al., 2025).

5.3 Μαθήματα για Βιωσιμότητα και Ανθεκτικότητα: Ο Ρόλος του HR κατά την Πανδημία COVID-19

Η εξάπλωση της πανδημίας COVID-19 το 2020 προκάλεσε τεράστιες κοινωνικές, οικονομικές και οργανωτικές ανακατατάξεις, οι οποίες ανέδειξαν την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στη στρατηγική διοίκηση των οργανισμών. Ο τραπεζικός τομέας, ως βασικός πυλώνας σταθερότητας και ανάπτυξης, κλήθηκε να επανεξετάσει άμεσα τόσο τα επιχειρησιακά του μοντέλα όσο και τις σχέσεις του με τους πελάτες, τους εργαζομένους και την κοινωνία (Asamoah-Appiah, Kumi, & Ampah, 2025). Ειδικά στην Ελλάδα, οι τράπεζες βρέθηκαν αντιμέτωπες με πολλαπλές προκλήσεις, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν η διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων, η συνεχής παροχή υπηρεσιών υπό συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας και η ταυτόχρονη συμμόρφωση με αυστηρά κανονιστικά πρότυπα.

Το HR ανέλαβε την ευθύνη για την υλοποίηση νέων πολιτικών εξ αποστάσεως εργασίας, την ψυχολογική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση σε νέες ψηφιακές δεξιότητες και τη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων (Deloitte, 2024). Το μοντέλο του HR ως change agent απαιτούσε ηγετικές ικανότητες, ευελιξία και ισχυρή στρατηγική σκέψη, καθώς οι οργανισμοί καλούνταν να ισορροπήσουν μεταξύ της ανάγκης για ταχύτατη προσαρμογή και της διατήρησης των αρχών βιωσιμότητας (Liang et al., 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της βιώσιμης ηγεσίας (sustainable leadership) αναδείχθηκε ως κρίσιμη. Πιο συγκεκριμένα, η βιώσιμη ηγεσία συνδέεται με την ικανότητα των ηγετών να διατηρούν την επιχειρησιακή απόδοση ενώ παράλληλα φροντίζουν για την ευημερία των εργαζομένων, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη συμμόρφωση (Ehnert, Harry, & Zink, 2014). Η εμπειρία έδειξε επίσης τη σημασία του proactive HR planning, δηλαδή της έγκαιρης ανίχνευσης κινδύνων και της ανάπτυξης σεναρίων διαχείρισης κρίσεων. Τέλος, οι τράπεζες κλήθηκαν, μέσω του HR, να προσαρμόσουν τα πρωτόκολλα εργασίας, να διασφαλίσουν την ισότητα στην πρόσβαση σε τεχνολογικά εργαλεία και να προωθήσει ευέλικτες μορφές εργασίας (Renwick et al., 2013).

5.3.1 Βιωσιμότητα και Στρατηγικές HR

Η βιωσιμότητα στον τραπεζικό τομέα έχει πλέον αναγνωριστεί ως μία έννοια που δεν περιορίζεται μόνο στις περιβαλλοντικές πρακτικές, αλλά επεκτείνεται και στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Ehnert et al., 2014). Το HR ανέπτυξε στρατηγικές που

προσέφεραν στον μετασχηματισμό του τραπεζικού τομέα ως προς την ανθεκτικότητα και τη συμμόρφωση με τις αρχές ESG.

- Ενσωμάτωση των ESG αρχών στις πολιτικές HR: Η εφαρμογή ESG κριτηρίων σε όλες τις φάσεις (πρόσληψη, αξιολόγηση, ανταμοιβή) αποτέλεσε μια από τις βασικές προκλήσεις. Η Alpha Bank και η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος είναι παραδείγματα που ξεκίνησαν να ενσωματώνουν αυτές τις πρακτικές μέσω ετήσιων εκθέσεων βιωσιμότητας (Alpha Bank, 2025; National Bank of Greece, 2025).
- Προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης: Η δημιουργία ποικιλόμορφων και ενταξιακών χώρων εργασίας συνδέθηκε με αυξημένη παραγωγικότητα, καινοτομία και υψηλότερη εργασιακή δέσμευση (Sklavos et al., 2024). Το HR σχεδίασε πολιτικές που προάγουν τη συμπερίληψη μειονοτήτων, γυναικών και άλλων ευάλωτων ομάδων.
- Ανάπτυξη ηγεσίας με έμφαση στη βιωσιμότητα: Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων που επικεντρώνονται στη βιώσιμη ηγεσία, την κοινωνική υπευθυνότητα και την ηθική διακυβέρνηση αποτέλεσε έναν από τους κεντρικούς πυλώνες των στρατηγικών HR κατά την περίοδο της κρίσης (Renwick et al., 2013; Ehnert et al., 2014).

5.3.2 Μαθήματα για το Μέλλον

Η κρίση του COVID-19 ανέδειξε τις κρίσιμες προκλήσεις για τη μελλοντική ανθεκτικότητα και βιωσιμότητα των οργανισμών. Η συστηματική διαχείριση των εργαζομένων αποτέλεσε θεμέλιο λίθο της ηγετικής ευελιξίας και επιτυχίας (Asamoah-Appiah et al., 2025).

- Ανάγκη για προληπτικό σχεδιασμό: Οι τράπεζες αναγνώρισαν τη σημασία ύπαρξης ολοκληρωμένων crisis management protocols και συνεχούς αξιολόγησης των κινδύνων (Liang et al., 2022).
- Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και της διαρκούς εκπαίδευση ενισχύουν τη δέσμευση και την ανθεκτικότητα των εργαζομένων (Deloitte, 2024). Ο ρόλος του HR ως strategic partner αποδείχθηκε καθοριστικός στη διαχείριση της πολυπλοκότητας.
- Ενίσχυση οργανωσιακής κουλτούρας: Η δημιουργία κουλτούρας που ενθαρρύνει την υπευθυνότητα, την καινοτομία και την κοινωνική ευαισθησία επιτρέπει στους οργανισμούς να αντεπεξέλθουν σε μελλοντικές κρίσεις (Renwick et al., 2013).

5.4 Συμπεράσματα και Μελλοντικές Κατευθύνσεις

Ο COVID-19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα παγκοσμίως, αναδεικνύοντας τόσο τα κενά όσο και τις δυνατότητες προσαρμογής των οργανισμών απέναντι σε συνθήκες ακραίας αβεβαιότητας. Οι ελληνικές τράπεζες, μετά από μια δεκαετία κρίσης και

αναδιάρθρωσης, βρέθηκαν ξανά αντιμέτωπες με μια κρίση που απαιτούσε ευελιξία, γρήγορη λήψη αποφάσεων και ισχυρά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού. Το HR, μέσα σε αυτό το χάος, αναδείχθηκε στρατηγικός εταίρος για του οργανισμούς, υποστηρίζοντας την επιχειρησιακή συνέχεια και συμβάλλοντας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό (Liang et al., 2022).

Ένα από τα βασικά διδάγματα που προέκυψαν αφορά την ανάγκη υιοθέτησης ανθεκτικών και ευέλικτων στρατηγικών HR. Ο σχεδιασμός πολιτικών τηλεργασίας, η προώθηση της ψυχικής υγείας και η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αποτέλεσαν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Deloitte, 2024). Η ανάπτυξη της "ανθεκτικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου" (human capital resilience) αναγνωρίζεται πλέον ως θεμελιώδης συνιστώσα του στρατηγικού σχεδιασμού των τραπεζών (Asamoah-Appiah et al., 2025). Παράλληλα, οι έννοιες του HR ως strategic partner και change agent εδραιώθηκαν στην καθημερινή λειτουργία. Το HR κλήθηκε να λειτουργήσει ως στρατηγικός εταίρος (strategic partner), συνδέοντας την επιχειρησιακή στρατηγική με τις ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και ως φορέας αλλαγής (change agent), υποστηρίζοντας την υιοθέτηση νέων μοντέλων εργασίας και καλλιεργώντας την κουλτούρα της ανθεκτικότητας και της καινοτομίας (Renwick et al., 2013; Liang et al., 2022). Οι ελληνικές τράπεζες που ενσωμάτωσαν αυτές τις αρχές κατάφεραν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της περιόδου.

Η πανδημία έφερε επίσης στο προσκήνιο τη σημασία της ενσωμάτωσης των ESG κριτηρίων στον τραπεζικό τομέα. Το HR αναδείχθηκε σε καταλύτη για τη σύνδεση της εταιρικής στρατηγικής του ESG με την καθημερινή πρακτική, προωθώντας πολιτικές για την ισότητα, τη διαφορετικότητα, την εργασιακή ευημερία και την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Guerci et al., 2016). Η κρίση απέδειξε ότι οι τράπεζες με ώριμες πολιτικές ESG και ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα αντεπεξήλθαν καλύτερα στις προκλήσεις (Sklavos et al., 2024). Οι μελλοντικές κατευθύνσεις για το HR στον τραπεζικό κλάδο περιλαμβάνουν τη συνέχιση της επένδυσης στην ψηφιακή μετάβαση, την αξιοποίηση των big data για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τη θεσμοθέτηση συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης που ενσωματώνουν τόσο τις δεξιότητες του μέλλοντος όσο και τις απαιτήσεις ESG (Renwick et al., 2013). Η πανδημία ανέδειξε την ανάγκη προς την ηγεσία να δώσει έμφαση στην ενσυναίσθηση και στην ψυχική ανθεκτικότητα, χαρακτηριστικά που αναμένεται να κυριαρχήσουν στις πολιτικές ανάπτυξης ταλέντου (Ehnert et al., 2014). Τέλος, η εμπειρία του ελληνικού τραπεζικού κλάδου υποδεικνύει ότι η διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, όταν ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και την επιτυχία τους σε αβέβαια και απαιτητικά περιβάλλοντα.

6 Κριτική Αξιολόγηση της Βιβλιογραφίας

Η επιστημονική έρευνα προϋποθέτει όχι μόνο τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, αλλά και την αξιολόγηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προκειμένου να εντοπιστούν τα κενά που υπάρχουν και να τεκμηριωθεί η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί να προχωρήσει στην κριτική ανασκόπηση των πιο πρόσφατων και σημαντικών ερευνητικών στοιχείων που αφορούν τη σχέση του HR με την υλοποίηση των στρατηγικών του ESG στον τραπεζικό κλάδο, με έμφαση στην ελληνική πραγματικότητα. Η πλειοψηφία των ακαδημαϊκών ερευνών (Renwick et al., 2013; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016) παρουσιάζει τον ρόλο του HR ως στρατηγικού εταίρου στην εφαρμογή πολιτικών βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας. Ειδικότερα, οι πρακτικές του Green HRM είναι σημαντικές στην ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών στόχων στις επιχειρησιακές στρατηγικές (Guerci et al., 2016). Ωστόσο, η βιβλιογραφία εστιάζει κυρίως σε διεθνή παραδείγματα και σε μελέτες του ιδιωτικού τομέα γενικότερα, και σε πολύ μικρό βαθμό στις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. Παράλληλα, οι υπάρχουσες αναλύσεις τονίζουν την ανάγκη μετασχηματισμού του ρόλου του HR από διαχειριστικό σε στρατηγικό (Ulrich, 1997), κάτι που φαίνεται να παραμένει πρόκληση για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (Sklavos, Kostakis, & Kalyvas, 2024). Η πανδημία του COVID-19 προσέφερε μια ακόμη διάσταση στις συζητήσεις περί βιωσιμότητας, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο του HR στη διαχείριση των κρίσεων, αλλά και στην προετοιμασία για προβλήματα που μπορούν να προκύψουν στο μέλλον (Liang et al., 2022).

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας, με στόχο την ανάδειξη των θεωρητικών και ερευνητικών προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί έως σήμερα καθώς και των ερευνητικών κενών που υπάρχουν, ειδικά σε ό,τι αφορά την ελληνική τραπεζική αγορά. Η κατανόηση των περιορισμών της υπάρχουσας γνώσης θα συμβάλει στη διαμόρφωση προτάσεων για μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.

6.1 Κενά και Περιορισμοί της Υπάρχουσας Έρευνας

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ HR Management και στρατηγικών ESG στον τραπεζικό κλάδο παραμένει ένα σχετικά ανεξερεύνητο και αναδυόμενο επιστημονικό πεδίο. Παρότι έχουν πραγματοποιηθεί πρόοδοι τα έτη μετά τον COVID-19, εντοπίζονται ακόμη αρκετά ερευνητικά κενά και περιορισμοί. Η πλειοψηφία των ερευνών επικεντρώνεται σε παραγωγικούς ή τεχνολογικούς τομείς, με αποτέλεσμα ο τραπεζικός κλάδος να είναι λιγότερο μελετημένος ως προς την ενσωμάτωση των πρακτικών HR Management στις στρατηγικές ESG (Korzeb, Niedziółka, & Szpilko, 2024). Οι ιδιαιτερότητες του χρηματοπιστωτικού τομέα, η αυστηρή κανονιστική εποπτεία και η σημαντικότητα της φήμης στην αγορά καθιστούν αναγκαία την ερευνητική προσέγγιση του τραπεζικού κλάδου χωριστά από τους λοιπούς κλάδους.

Η επιστημονική βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένο αριθμό ερευνών που να αξιολογούν τη συσχέτιση των πρακτικών HR με τις επιδόσεις ESG ειδικά στον τραπεζικό κλάδο (Gul, Karaatmaca, & Raza, 2025). Οι περισσότερες μελέτες που έχουν αναπτυχθεί, έχουν ως βάση case studies ή θεωρητικά μοντέλα, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη διατύπωση γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν κυρίως στον περιβαλλοντικό πυλώνα του ESG (Environmental) και παραβλέπουν τις κοινωνικές και διακυβερνητικές διαστάσεις (Social, Governance), που είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για τον τραπεζικό τομέα (Zournatzidou, 2024). Αυτός ο περιορισμός ενδέχεται να δώσει λανθασμένη εικόνα για τη συνολική συμβολή του HR στον κλάδο για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας.

Αναγνωρίζεται η έλλειψη ενοποιημένων δεικτών και μεθοδολογικών προτύπων για την αξιολόγηση της συνεισφοράς του HR στην ESG απόδοση (AIHR, 2024). Οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα αξιολόγησης, τα οποία δυσχεραίνουν την αξιόπιστη σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ οργανισμών ή χωρών. Η πολυπλοκότητα της ενσωμάτωσης ESG πρακτικών απαιτεί τη συνέργεια πολλών επιστημονικών πεδίων, όπως διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, περιβαλλοντικής επιστήμης, κοινωνιολογίας και νομικής (BCG, 2023). Ωστόσο, οι υπάρχουσες μελέτες είναι περιορισμένες, γεγονός που δεν επιτρέπει την κατανόηση αυτών των παραμέτρων στο τραπεζικό πλαίσιο. Συμπερασματικά, διαπιστώνεται η ανάγκη για περισσότερες μελέτες που να βασίζονται σε δεδομένα πραγματικών οργανισμών, να περιλαμβάνουν τους τρεις πυλώνες του ESG και να ενσωματώνουν διεπιστημονικές προσεγγίσεις για την πληρέστερη κατανόηση του ρόλου του HR στη βιώσιμη στρατηγική των τραπεζών.

6.2 Ερευνητικές Ευκαιρίες και Μελλοντικές Τάσεις

Η σύνδεση του HR Management με τις αρχές του ESG στον τραπεζικό κλάδο έχει οδηγήσει σε έναν αναπτυσσόμενο τομέα έρευνας. Παρόλο που η βιβλιογραφία έχει εξετάσει πολλές πτυχές αυτής της σύνδεσης, υπάρχουν ακόμη σημαντικά κενά που προσφέρουν πλούσιες ευκαιρίες για μελλοντική μελέτη (Renwick et al., 2013; Deloitte, 2024). Το ερευνητικό κενό αφορά την έλλειψη ποσοτικών εργαλείων που να μετρούν συστηματικά τη σχέση του HR και των επιδόσεων των ESG πολιτικών και αρχών, ειδικά στον τραπεζικό τομέα όπου η λογοδοσία είναι αυξημένη (AIHR, 2024). Η δημιουργία στατιστικών δεικτών και των metrics είναι απαραίτητη για τη σύνδεση των δράσεων του HR με χειροπιαστά αποτελέσματα βιωσιμότητας.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας επικεντρώνεται στον περιβαλλοντικό άξονα του ESG (δηλαδή στο Environmental), ενώ η κοινωνική και διακυβερνητική διάσταση παραμένει σχετικά ανεξερεύνητη (Zournatzidou, 2024). Τα θέματα της ποικιλομορφίας, της ένταξης, της ισότητας και της ηθικής διακυβέρνησης αποτελούν κρίσιμοι παράγοντες για τη βιωσιμότητα των τραπεζών (BCG, 2023). Οι μελλοντικές έρευνες

πρέπει να διερευνήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον ρόλο του HR στην υποστήριξη αυτών των αξόνων, όχι μόνο σε επίπεδο πολιτικής αλλά και σε επίπεδο κουλτούρας. Η πλειοψηφία των μελετών βασίζεται σε μεγάλες τράπεζες του δυτικού κόσμου, αφήνοντας ανεξερεύνητες τις αγορές της Νότιας Ευρώπης, της Ασίας, της Αφρικής ή της Λατινικής Αμερικής (Korzeb, Niedziółka, & Szpilko, 2024) και κατ' επέκταση της ελληνικής αγοράς. Το πολιτισμικό και θεσμικό πλαίσιο επηρεάζει σημαντικά την ESG στρατηγική, καθιστώντας απαραίτητη την έρευνα ανάμεσα σε διαφορετικά τραπεζικά συστήματα και περιβάλλοντα.

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς αλλά λιγότερο διερευνημένους παράγοντες επιτυχίας των ESG στρατηγικών (Ehnert, Harry, & Zink, 2014). Υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης θεωρητικών και πρακτικών πλαισίων για το πώς το HR μπορεί να αναδείξει ηγέτες που προάγουν την βιωσιμότητα, και οι οποίοι θα ενσωματώνουν τις αρχές του ESG στην εταιρική στρατηγική και στην καθημερινή λήψη αποφάσεων (Deloitte, 2024). Η επιστημονική βιβλιογραφία προτείνει συγκεκριμένα εργαλεία ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο της στρατηγικής HR για την ενσωμάτωση ESG στόχων:

- **360° feedback:** Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης, στην οποία οι εργαζόμενοι ή τα στελέχη λαμβάνουν ανατροφοδότηση από πολλαπλές πηγές, όπως προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, ακόμη και εξωτερικούς συνεργάτες (London & Smither, 1995). Η διαδικασία αυτή ενισχύει στη γνώση των δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε ατόμου, ενθαρρύνοντας την αυτοβελτίωση και την ευθυγράμμιση με τις αρχές και πρακτικές της ηγεσίας.
- **Structured mentoring:** Αφορά την καθοδήγηση, όπου ένας έμπειρος επαγγελματίας (mentor) βοηθά έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο (mentee) στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, στην απόκτηση γνώσεων γύρω από το ESG, και στην κατανόηση πολύπλοκων στρατηγικών στόχων (Clutterbuck, 2014). Το mentoring αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη εξάπλωση της κουλτούρας βιωσιμότητας εντός του οργανισμού.^f
- **Peer learning:** Η μάθηση μεταξύ των νέων ενθαρρύνει την ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών, προωθώντας την κατανόηση των ESG θεμάτων σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού (Boud, Cohen, & Sampson, 2014). Μέσω των peer learning groups ενδυναμώνονται οι δεξιότητες των ατόμων, ενισχύεται η συλλογική επίλυση προβλημάτων και αναπτύσσεται μια κοινή κουλτούρα.

Η εφαρμογή αυτών των εργαλείων μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τράπεζες και τους οργανισμούς, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία ηγετικών στελεχών που έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως "πρεσβευτές" στις αξίες που προσδίδει η ESG κουλτούρα (Renwick et al., 2013). Είναι σημαντικό και επίκαιρο επίσης να αναφέρουμε ότι η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και τα συστήματα big data analytics μπορούν να προσφέρουν τεράστια προστιθέμενη αξία στη διαχείριση ESG και HR δεδομένων, όμως μέχρι σήμερα

αποτελούν περιορισμένο πεδίο μελέτης (BCG, 2023). Η διερεύνηση των εφαρμογών της τεχνολογίας στην υποστήριξη ESG στρατηγικών, η πρόβλεψη ανθρώπινων συμπεριφορών και η ενίσχυση της οργανωσιακής διαφάνειας αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για τη μελλοντική έρευνα. Η πανδημία του COVID-19 έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για οργανωσιακή ανθεκτικότητα (resilience), με το HR να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευελιξία και την προσαρμογή σε αυτές τις απαιτήσεις (Liang et al., 2022). Ελάχιστες μελέτες έχουν εξετάσει την ενσωμάτωση του ESG και του crisis management frameworks καθώς επίσης και στην αξιοποίηση των lessons learned της πανδημίας σε σταθερές HR πρακτικές, όπου αποτελούν ένα καλό υποσχόμενο πεδίο έρευνας.

6.3 Συμπεράσματα και Συστάσεις για τη Μελλοντική Έρευνα

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τη σημασία του HR στην προώθηση και ενσωμάτωση των αρχών και πολιτικών του ESG στον τραπεζικό κλάδο (Renwick et al., 2013). Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά κενά. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις ή πολυεθνικές, αφήνοντας τον τραπεζικό κλάδο, και ιδιαίτερα τον ελληνικό, σχετικά ανεξερεύνητο (Sklavos et al., 2024). Ένα βασικό ζήτημα είναι η έλλειψη ποσοτικών εργαλείων που να συνδέουν άμεσα τις πολιτικές HR με τα αποτελέσματα του ESG (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Επομένως, προτείνεται η ανάπτυξη και εφαρμογή ποσοτικών δεικτών για την αξιολόγηση της συμβολής του HR στην επίτευξη των βιώσιμων στόχων. Επιπλέον, η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει έλλειψη εστίασης στις κοινωνικές (S) και διακυβερνητικές (G) διαστάσεις του ESG (Clark, Feiner, & Viehs, 2015), δημιουργώντας ευκαιρίες έρευνας σε αυτούς τους τομείς. Επιπροσθέτως, άλλη μία σημαντική πρόταση αφορά τις συγκριτικές μελέτες μεταξύ χωρών και τραπεζικών συστημάτων. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο πολιτισμικά, θεσμικά και νομικά πλαίσια επηρεάζουν τις στρατηγικές ESG παραμένει περιορισμένη (European Investment Bank, 2021).

Η ανάπτυξη μοντέλων βιώσιμης ηγεσίας αποτελεί επίσης μια κρίσιμη περιοχή για μελλοντική έρευνα. Οι ηγέτες που ενσωματώνουν την έννοια της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση στρατηγικών ESG (Ehnert, Harry, & Zink, 2014). Ειδικά για τις τράπεζες, η ανάγκη ανάπτυξης CHROs ως change agents και strategic partners είναι επιτακτική (Liang et al., 2022). Επιπλέον, η τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη αναμένεται να διαδραματίσουν αυξανόμενο ρόλο στη συλλογή και ανάλυση ESG δεδομένων και στη λήψη αποφάσεων (Deloitte, 2024). Η χρήση εργαλείων όπως το 360° feedback, το structured mentoring και το peer learning για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων στο πλαίσιο των ESG αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη ερευνητική κατεύθυνση (Renwick et al., 2013; Liang et al., 2022). Τέλος, η εμπειρία της πανδημίας COVID-19 έχει καταδείξει τη σημασία ενσωμάτωσης των αρχών του ESG στις στρατηγικές ανθεκτικότητας και διαχείρισης κρίσεων (Deloitte, 2024). Η συστηματική μελέτη αυτής της διάστασης, ειδικά στο ελληνικό τραπεζικό

περιβάλλον, φαίνεται να είναι μια ακόμη κρίσιμη ερευνητική ευκαιρία. Η ενίσχυση της επιστημονικής έρευνας στους παραπάνω τομείς θα συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση και εφαρμογή των ESG στρατηγικών μέσω του HR, προσφέροντας τόσο θεωρητική γνώση όσο και πρακτικά εργαλεία για οργανισμούς που επιδιώκουν την επίτευξη της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον του 21ου αιώνα.

7 Εμπειρική Έρευνα στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο

Η υιοθέτηση των αρχών του ESG στην στρατηγική των τραπεζών μπορεί να εξιολογηθεί πλήρως παράλληλα και με την άντληση εμπειρικών δεδομένων από τους ίδιους τους εργαζόμενους και τα στελέχη, οι οποίοι αποτελούν τους πυλώνες εφαρμογής πολιτικών στους οργανισμούς. Η ενότητα αυτή αποσκοπεί στην παρουσίαση της εμπειρικής προσέγγισης της εργασίας, η οποία σχεδιάστηκε με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των πολιτικών του ESG και του HR στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο και βασίζεται στη χρήση ερωτηματολογίου ως εργαλείου συλλογής δεδομένων από στελέχη και εργαζομένους. Στόχος είναι η διερεύνηση του βαθμού ενσωμάτωσης των ESG αρχών, ο ρόλος του HR στη διαδικασία αυτή, τα εμπόδια που έχουν προκύψει, καθώς και η επίδραση διάφορων κρίσεων, όπως η πανδημία του COVID-19. Η επιλογή της μεθοδολογίας, ιδιαίτερα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, βασίζεται στην λογική να προσφέρει μετρήσιμα και αναλυτικά δεδομένα, τα οποία θα είναι κατάλληλα για τη χαρτογράφηση των τάσεων και των αντιλήψεων στο που επικρατούν στο τραπεζικό περιβάλλον (Creswell & Creswell, 2018). Η έρευνα απευθύνεται σε άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα των ελληνικών τραπεζών, με σκοπό να εξαχθεί μία πιο σφαιρική εικόνα, με μεγαλύτερη εγκυρότητα, του κλάδου (Bryman, 2016). Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια να καταγραφούν διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε τμήματα, όπως το HR, το Procurement, το compliance και το legal, το marketing και finance (κ.α), κλάδοι οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την εφαρμογή πολιτικών ESG στο τραπεζικό περιβάλλον.

Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Microsoft Forms, και η διανομή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (email), γεγονός που επέτρεψε την διάχυση της έρευνας σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας και λειτουργίες των τραπεζών. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον μήνα Μάιο του έτους 2025. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε ώστε το εργαλείο να είναι κατανοητό και προσαρμοσμένο στις πραγματικές συνθήκες του τραπεζικού τομέα. Για τον λόγο αυτό, πριν τη διάχυση του ερωτηματολογίου στο ευρύτερο κοινό, πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική εφαρμογή (pilot testing) με τη συνδρομή δύο έμπειρων στελεχών στον χώρο του HR και του ESG, τα οποία αξιολόγησαν τη σαφήνεια, τη συνάφεια και την πληρότητα των ερωτήσεων (Sekaran & Bougie, 2020). Η επιβεβαίωση της κατανόησης και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη, προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στο εργαλείο μέτρησης της

έρευνας αυτής (Hair et al., 2019). Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι σύμφωνη με τις αρχές της ποσοτικής έρευνας, όπως περιγράφονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία, και δίνεται έμφαση στη διαφάνεια των διαδικασιών, στην αναλυτική περιγραφή των ερωτήσεων και στην αιτιολόγηση της επιλογής των δειγμάτων (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Στόχος της μελέτης δεν είναι μόνο να μελετηθεί η συμμόρφωση των τραπεζών με τα πρότυπα του ESG, αλλά και να ερευνηθεί η άποψη των εργαζομένων για τον ρόλο του HR, τη συμμετοχή των ελληνικών τραπεζών σε δράσεις Εταρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης σε θέματα ESG. Το παρόν κεφάλαιο, συμπερασματικά, παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και περιλαμβάνει αναλυτικά τις επιμέρους ενότητες, τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν και την ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας.

7.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Σε αυτή την έρευνα θα αναπτυχθεί η ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης του HR και της συμμόρφωσης των ελληνικών τραπεζών με τα ESG πρότυπα. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου βασίζεται στην ανάγκη συλλογής συγκρίσιμων δεδομένων που θα επιτρέψουν την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τον ρόλο του HR στις στρατηγικές των τραπεζών. Σύμφωνα με τους Creswell και Creswell (2018), η ποσοτική μέθοδος ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου ο ερευνητής επιδιώκει να μετρήσει τις απόψεις και τις τάσεις σε ένα δείγμα πληθυσμού, χρησιμοποιώντας εργαλεία μέτρησης όπως το ερωτηματολόγιο. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου αποσκοπεί στην καταγραφή της άποψης και της εμπειρίας των εργαζομένων των ελληνικών τραπεζών για τις ESG πρακτικές και τη συμβολή του HR σε αυτές. Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε τέσσερα μέρη: 1) στα δημογραφικά στοιχεία, 2) στην αντίληψη και εμπειρία σχετικά με τις αρχές του ESG, 3) στον ρόλο του HR στην ESG συμμόρφωση και τέλος 4) στα γενικά συμπεράσματα. Το εργαλείο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής, με σκοπό την ποσοτικοποίηση των δεδομένων και τη διευκόλυνση της ανάλυσης (Bryman, 2016). Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίζεται σε ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με την “πράσινη” HRM, την οργανωσιακή κουλτούρα του ESG, την εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα βιωσιμότητας και τις πρακτικές συμμόρφωσης του τραπεζικού κλάδου σε διάφορες δράσεις των οργανισμών (Renwick et al., 2013). Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην εγκυρότητα και στην κατανόηση των ερωτήσεων. Γι’ αυτό και πριν την επίσημη διανομή του ερωτηματολογίου σε στελέχη και εργαζόμενους των ελληνικών τραπεζών, αυτό εξετάστηκε από εξειδικευμένους τραπεζικούς στα πεδία της βιώσιμης ανάπτυξης και του HR, οι οποίοι επιβεβαίωσαν την σαφήνεια των ερωτήσεων και έδωσαν το καλώς στην κατανόηση των ερωτήσεων και στο κατά πόσο τα τραπεζικά στελέχη μπορούν να προσδώσουν αξία στην έρευνα. Η επιλογή της μεθόδου διανομής μέσω πλατφόρμας Microsoft Forms κρίθηκε

κατάλληλη, καθώς οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι σε ελληνικές τράπεζες, γεγονός που επέτρεψε την εύκολη και άμεση συμπλήρωσή του. Η αποστολή του link πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας, επιτρέποντας στο εργαλείο να φτάσει σε πολλές διευθύνσεις και τμήματα εντός των ελληνικών τραπεζών. Το διάστημα συλλογής των δεδομένων ήταν επαρκές, καθώς εξασφαλίστηκε ένα ικανοποιητικό δείγμα απαντήσεων, με τα στελέχη των τραπεζών να ανταποκρίνονται θετικά στη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Η δειγματοληψία ήταν σκόπιμη (purposive sampling), καθώς στόχος ήταν η άντληση δεδομένων από εργαζομένους διαφόρων διευθύνσεων των τραπεζών, με στόχο την κατανόηση των διαφορετικών απόψεων ανάλογα με τη θέση, την λειτουργική περιοχή και την επαφή με ESG ή HR θεματικές. Η εστίαση σε στελέχη που εργάζονται στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έχει ως στόχο την παραγωγή πρωτογενούς γνώσης σε ένα πεδίο με περιορισμένη ερευνητική κάλυψη στην ελληνική βιβλιογραφία (Zafeiropoulos & Ioannidis, 2021). Η έρευνα πληροί βασικές προϋποθέσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας (content validity), μέσω της εμπλοκής ειδικών στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά την εσωτερική αξιοπιστία, αυτή θα εξεταστεί σε επόμενο στάδιο με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha, ώστε να αξιολογηθεί η συνοχή των ερωτήσεων (Field, 2018). Το εργαλείο καλύπτει σαφείς και καθορισμένες περιοχές (την αντίληψη με το ESG, τον ρόλο και τη συμμόρφωση του HR, εμπόδια κ.α.) ενισχύοντας τις πιθανότητες εξαγωγής έγκυρων συμπερασμάτων. Η προσέγγιση της έρευνας είναι περιγραφική (descriptive), στοχεύοντας στην ανάδειξη των αντιλήψεων και των πρακτικών, χωρίς αιτιώδη διερεύνηση. Επιπλέον η ανάλυση επιτρέπει τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, όπως η θέση εργασίας και η στάση απέναντι στα θέματα ESG, αναδεικνύοντας τα πρότυπα και τις αντιλήψεις που χρήζουν διερεύνησης. Συνοψίζοντας, η μεθοδολογία της μελέτης αυτής στηρίζεται σε καλά θεμελιωμένες επιστημονικές αρχές, ενσωματώνοντας τη διεθνή εμπειρία και αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διανομής, διασφαλίζεται η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

7.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Η συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων αποτελεί μία από τις πλέον διαδεδομένες μεθόδους της κοινωνικής έρευνας, κυρίως όταν στόχος είναι η αποτύπωση απόψεων, εμπειριών και στάσεων σε μεγάλες ομάδες πληθυσμού (Bryman, 2016). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να παρουσιάσει τις βασικές θεωρητικές παραμέτρους που έχουν αναδειχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, αλλά και να απαντήσει σε κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Η δομή του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε καθιερωμένες πρακτικές σχεδιασμού εργαλείων μέτρησης στη διοίκηση επιχειρήσεων (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019), ενώ ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην εγκυρότητα και αξιοπιστία του περιεχομένου.

Το τελικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι δύο (22) ερωτήσεις, οι οποίες διαρθρώνονται σε τέσσερις θεματικές ενότητες: α) δημογραφικά στοιχεία, β) αντίληψη και εμπειρία για το ESG, γ) ο ρόλος του HR στη συμμόρφωση με τα ESG πρότυπα και δ) γενικά συμπεράσματα για τις προκλήσεις, την επίδραση της πανδημίας του COVID-19 και τις μελλοντικές προοπτικές των τραπεζών στα παραπάνω ζητήματα. Η πλειοψηφία των ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου και ακολουθούν τη μέθοδο πολλαπλής επιλογής, με σκοπό να εξυπηρετήσει την ποσοτική ανάλυση των δεδομένων (Fink, 2013), ενώ εξασφαλίζεται απόλυτη ανωνυμία και εμπιστευτικότητα, προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία των απαντήσεων. Τα μέρη του ερωτηματολογίου αναπτύχθηκαν ως εξής:

7.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν βασικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τον τομέα απασχόλησης εντός της τράπεζας στην οποία εργάζεται (Wholesale Banking, Retail Banking, Internal Audit κλπ.). Η επιλογή των συγκεκριμένων μεταβλητών στηρίζεται στη βιβλιογραφία, η οποία παρουσιάζει τη σημασία της ανάλυσης των αποκρίσεων σε συνάρτηση με το επαγγελματικό υπόβαθρο και τη θέση των συμμετεχόντων (Hair et al., 2014). Ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο, η επαγγελματική ιδιότητα ενδέχεται να επηρεάζει την εξοικείωση με τις ESG στρατηγικές, την αντίληψη για τον ρόλο του HR και τη στάση απέναντι στη βιωσιμότητα. Η καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων διευκολύνει επίσης και την ανάλυση ομοιογένειας ή διαφοροποίησης μεταξύ υποομάδων, κάτι που ενισχύει τη δυνατότητα εξαγωγής συστηματικών και χρήσιμων συμπερασμάτων (Saunders et al., 2019). Η ερώτηση σχετικά με τον τομέα απασχόλησης δομήθηκε με πληρότητα, με σκοπό να καλύψει τους πιο βασικούς τομείς εργασίας σε μία ελληνική τράπεζα. Επιπλέον, στην ίδια ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν την επιλογή “Άλλο”, δίδοντάς τους την ελευθερία να δηλώσουν κάποια εξειδίκευση ή κάποιον διττό ρόλο που μπορεί να έχουν μέσα στον οργανισμό.

7.2.2 Αντίληψη και Εμπειρία σχετικά με το ESG

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζει στην αξιολόγηση της γνώσης και στην εμπειρία των συμμετεχόντων αναφορικά με τις ESG στρατηγικές που υλοποιούν οι ελληνικές τράπεζες. Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο γνώσης που διαθέτουν σχετικά με τις πολιτικές του ESG, την ενσωμάτωσή τους στη στρατηγική της τράπεζας, την ύπαρξη KPIs και scorecards, καθώς και σε πολιτικές σχετικές με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR). Η διατύπωση των ερωτήσεων ακολουθεί τις συστάσεις της υπάρχουσας βιβλιογραφίας ως προς την αντίληψη, την γνώση και τη συμμετοχή στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον (Podsakoff et al., 2003). Για παράδειγμα, μία ερώτηση εξετάζει εάν τα στελέχη των τραπεζών γνωρίζουν την ύπαρξη ESG πολιτικών στο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ αξιολογεί το επίπεδο συμμόρφωσης του οργανισμού σύμφωνα με την προσωπική τους

εκτίμηση. Αυτή η διάκριση είναι σημαντική για τη σύγκριση μεταξύ «αντικειμενικής» γνώσης και «υποκειμενικής» αντίληψης (Tourangeau, Rips, & Rasinski, 2000). Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην ένταξη της πανδημίας του COVID-19 ως μεταβλητής επιρροής, μέσω σχετικών ερωτήσεων για τη δημιουργία ή την ενίσχυση των αρχών του ESG κατά την κρίση. Η προσθήκη αυτή εναρμονίζεται με τις σύγχρονες τάσεις της βιβλιογραφίας, που τονίζουν την επίδραση της πανδημίας στις στρατηγικές των οργανισμών (Carroll & Brown, 2021).

7.2.3 Ο Ρόλος του HR στη Συμμόρφωση με τα ESG Κριτήρια

Το τρίτο μέρος των ερωτήσεων αποτελεί τον πυρήνα της εμπειρικής μελέτης, εστιάζοντας στον ρόλο του HR ως στρατηγικού μοχλού για την ενσωμάτωση των πρακτικών του ESG. Ερωτήσεις όπως η ύπαρξη πολιτικής Green HRM, η αξιολόγηση της επίδρασης του HR στη στρατηγική του ESG, καθώς και η ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή πολιτικών για την ενίσχυση της διαφορετικότητας, αποσκοπούν στη χαρτογράφηση των διαδικασιών που υπάρχουν στον τραπεζικό κλάδο. Ο σχεδιασμός βασίστηκε σε θεωρητικά μοντέλα του Green Human Resource Management (Renwick et al., 2013), της sustainable leadership (Ehnert et al., 2014) και των DEI (diversity, equity, inclusion) πρακτικών (Shen et al., 2018). Οι ερωτήσεις αυτές στοχεύουν στη διερεύνηση των πολιτικών των ελληνικών τραπεζών για τις HR αρχές που ευθυγραμμίζονται με τα ESG πρότυπα. Επιπρόσθετα, η θεματική της εκπαίδευσης και της συμμετοχής της ηγεσίας σε ζητήματα ESG έχουν ιδιαίτερη βάση στην έρευνα, καθώς η σχετική βιβλιογραφία υποδεικνύει τη συσχέτιση ανάμεσα στην επιτυχία των ESG στρατηγικών και την ύπαρξη «ESG πρεσβευτών» εντός της διοίκησης (Guerci et al., 2016). Τέλος, περιλαμβάνονται και ερωτήσεις οι οποίες μετρούν την αντίληψη των συμμετεχόντων στη συνολική συμβολή του HR, επιτρέποντας μια συγκεντρωτική αξιολόγηση της λειτουργίας του θεσμού και το κατά πόσο ο ρόλος του είναι αποτελεσματικός και καθοριστικός στα ζητήματα που μελετάμε.

7.2.4 Γενικά Συμπεράσματα, Εμπόδια και Προοπτικές

Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζει στις κυρίαρχες αντιλήψεις γύρω από τη δυσκολία στην εφαρμογή των πολιτικών ESG και στις προσδοκίες των τραπεζικών υπαλλήλων και στελεχών για το μέλλον. Η ερώτηση που αναφέρεται στο μεγαλύτερο εμπόδιο για την εφαρμογή στρατηγικών ESG, προσφέρει πολλαπλές εναλλακτικές (έλλειψη στρατηγικής, γνώσεων, πόρων, χαμηλή δέσμευση ηγεσίας, αντίσταση εργαζομένων), και συνδέεται άμεσα με ευρήματα της βιβλιογραφίας (Delmas & Toffel, 2008). Επίσης, η διερεύνηση της αισιοδοξίας για το μέλλον επιτρέπει την αξιολόγηση της στάσης του HR απέναντι στις μελλοντικές δυνατότητες προσαρμογής του τραπεζικού κλάδου καθώς και του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού σε ζητήματα βιωσιμότητας. Αυτό το μέρος σχεδιάστηκε με σκοπό να γεφυρώσει την ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, καθώς τα συμπεράσματα που παράγονται επιτρέπουν την εξαγωγή στρατηγικών προτάσεων προς τις διευθύνσεις του HR με βάση τις τεκμηριωμένες αντιλήψεις των τραπεζικών υπαλλήλων (Saunders et al., 2019). Τέλος,

η ερώτηση που αφορά στη διατήρηση των πολιτικών βιωσιμότητας μετά υγειονομική κρίση, διευκολύνει την ανάλυση του οργανωσιακού μετασχηματισμού υπό καθεστώς κρίσης.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί ότι όλες οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με ουδέτερο και επαγγελματικό ύφος, ώστε να αποφευχθεί η προκατάληψη των απαντήσεων και να διασφαλιστεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Fink, 2017). Το πλήρες ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα παρατίθεται στο Παράρτημα 1 της παρούσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαφάνεια του εργαλείου συλλογής δεδομένων και να διευκολυνθεί η αξιολόγηση της ερευνητικής μεθοδολογίας.

7.3 Δειγματοληψία και Συλλογή Δεδομένων

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει το HR στην ενίσχυση της συμμόρφωσης με τις αρχές του ESG στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Η συλλογή δεδομένων μέσω πρωτογενούς έρευνας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξαγωγή έγκυρων και επικαιροποιημένων συμπερασμάτων, ειδικά σε ένα πεδίο που εξελίσσεται διαρκώς, όπως η ενσωμάτωση του ESG στις οργανωσιακές πρακτικές.

7.3.1 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του Ερωτηματολογίου

Ο πληθυσμός αποτελείται από στελέχη που εργάζονται σε ελληνικές τράπεζες και απασχολούνται σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των τομέων HR, ESG, στρατηγικής, κανονιστικής συμμόρφωσης, λειτουργιών, καθώς και διοικητικών ρόλων. Η επιλογή αυτού του πληθυσμού δεν είναι τυχαία, καθώς οι τραπεζικοί οργανισμοί αποτελούν, αφενός, βασικό μοχλό χρηματοδότησης της μετάβασης προς τη βιώσιμη ανάπτυξη, και αφετέρου υπόκεινται σε αυστηρό εποπτικό πλαίσιο που ενσωματώνει κριτήρια ESG (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Παράλληλα, το HR καλείται να αναλάβει ενεργό ρόλο στην ενσωμάτωση βιώσιμων αξιών στον εταιρικό πολιτισμό, καθώς και στις διαδικασίες που ακολουθούν τα μέλη του οργανισμού σε καθημερινή βάση. Η έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά σε ελληνικές τράπεζες, με στόχο την καταγραφή διαφορετικών επιπέδων ετοιμότητας και προσέγγισης ως προς τα ESG θέματα. Η επιλογή της Ελλάδας προσέφερε ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά, καθώς το τραπεζικό σύστημα της χώρας έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία έτη καθώς έχει δεχτεί σημαντικές πιέσεις για μετασχηματισμό και συμμόρφωση με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς πρακτικές βιωσιμότητας (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022).

Η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε στη χρήση ηλεκτρονικού δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο αναπτύχθηκε ειδικά για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Το εργαλείο σχεδιάστηκε ώστε να είναι κατανοητό, σύντομο και επιστημονικά έγκυρο στο τραπεζικό κοινό. Οι περισσότερες ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε μορφή κλίμακας Likert πέντε σημείων, επιτρέποντας την καταγραφή αποχρώσεων στην άποψη των ερωτώμενων. Η συγκεκριμένη

κλίμακα είναι ευρέως αποδεκτή σε ερευνητικές προσεγγίσεις κοινωνικών επιστημών, ιδίως όταν στόχος είναι η ποσοτικοποίηση στάσεων (Boone & Boone, 2012). Πριν τη διάχυση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτικός έλεγχος από δύο ειδικούς με εμπειρία στα πεδία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Οι έλεγχοι αυτοί οδήγησαν σε μικρές τροποποιήσεις διατύπωσης και βελτίωσαν τη σαφήνεια των ερωτήσεων, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εγκυρότητας περιεχομένου (content validity) του εργαλείου (DeVellis, 2016).

7.3.2 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Για τη δειγματοληψία υιοθετήθηκε η μέθοδος της σκοπούμενης (εμπειρικής) δειγματοληψίας (purposive sampling), σύμφωνα με την οποία επιλέγονται άτομα που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το υπό μελέτη φαινόμενο. Η εν λόγω προσέγγιση κρίθηκε καταλληλότερη από τη στατιστικά τυχαία δειγματοληψία, δεδομένου ότι η εστίαση ήταν ποιοτική και ειδικευμένη να ερευνησει την αντίληψη των εργαζομένων που εμπλέκονται ή γνωρίζουν τις ESG πρακτικές στον τραπεζικό κλάδο (Palinkas et al., 2015).

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε στελέχη τραπεζών που εργάζονται σε συγκεκριμένους τομείς που σχετίζονται με το ESG και το HR ή έχουν άμεση αλληλεπίδραση με αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, αξιοποιήθηκαν δίκτυα επικοινωνίας όπως το e-mail και το Microsoft Teams, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη συμμετοχή χωρίς να διαταραχθεί το λειτουργικό πλαίσιο των οργανισμών. Η επιλογή του ανώνυμου ερωτηματολογίου, χωρίς συλλογή προσωπικών δεδομένων, στοχεύει στη διασφάλιση της ανωνυμίας και ειλικρίνειας των απαντήσεων. Η ευαισθησία του θέματος και η πιθανή σύνδεση με διοικητικές ή κανονιστικές πρακτικές θα μπορούσε να οδηγήσει σε κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, φαινόμενο γνωστό ως social desirability bias (Fisher, 1993). Η ανωνυμία, σε συνδυασμό με την εθελοντική συμμετοχή, συνέβαλαν στον περιορισμό αυτού του φαινομένου.

7.3.3 Περίοδος και Ροή Συλλογής Δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα του Μαΐου 2025. Η διάρκεια κρίθηκε επαρκής δεδομένου του περιορισμένου πληθυσμού-στόχου και της καλής δικτύωσης των αποδεκτών του ερωτηματολογίου. Από τη διανομή που πραγματοποιήθηκε, συλλέχθηκαν 170 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτέλεσαν τη βάση για την ποσοτική και ποιοτική ανάλυση που ακολουθεί. Το ποσοστό απόκρισης (response rate) δεν μπορεί να υπολογιστεί με απόλυτη ακρίβεια, καθώς το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω κλειστών δικτύων χωρίς πλήρη εικόνα του συνολικού αριθμού αποδεκτών. Ωστόσο, ο αριθμός των 170 συμμετεχόντων θεωρείται ικανοποιητικός για τους σκοπούς της παρούσας ποσοτικής μελέτης, ειδικά όταν αναλογιστεί κανείς την

εξειδίκευση του θέματος και την περιορισμένη εμπλοκή μεγάλου μέρους του τραπεζικού προσωπικού με πρακτικές ESG.

Η διεξαγωγή της έρευνας στηρίχθηκε σε αρχές ηθικής και ερευνητικής δεοντολογίας, όπως αυτές περιγράφονται στις αρχές του European Code of Conduct for Research Integrity (ALLEA, 2017). Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εξ αρχής ότι η συμμετοχή τους είναι ανώνυμη, εθελοντική και ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στην επιστημονική ανάλυση στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας. Δεν πραγματοποιήθηκε καμία αποθήκευση στοιχείων ταυτοποίησης, ενώ η πρόσβαση στα αρχεία δεδομένων παρέμεινε περιορισμένη στον ερευνητή. Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο συλλογής δεδομένων.

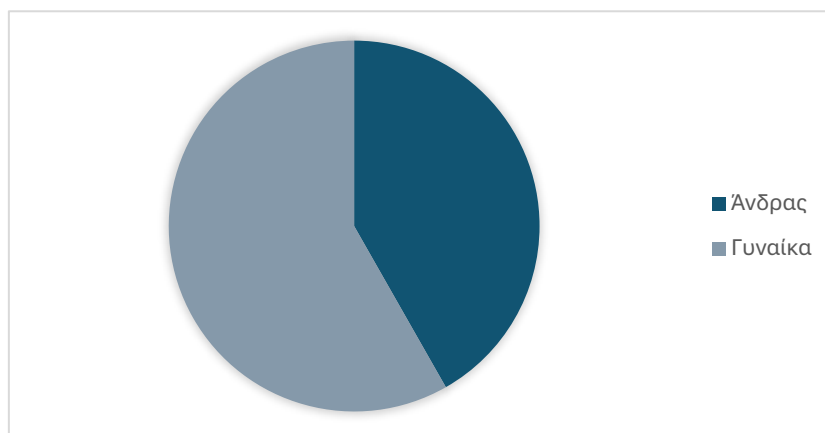
Η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μπορεί να αποκλείσει στελέχη που δεν έχουν τακτική πρόσβαση στο email τους ή δεν είναι εξοικειωμένα με την τεχνολογία. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, η μη τυχαία δειγματοληψία περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων (external validity), χωρίς όμως να μειώνει τη σημασία της εμβάθυνσης στο συγκεκριμένο περιβάλλον (Guba & Lincoln, 1985). Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, τα δεδομένα εξήχθησαν από την πλατφόρμα Microsoft Forms σε αρχείο μορφής Excel. Ακολούθησε η κωδικοποίηση των λεκτικών απαντήσεων σε αριθμητικές τιμές (1–5), ώστε να είναι δυνατή η στατιστική ανάλυση. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου (π.χ η ερώτηση 20) μεταφέρθηκαν σε ξεχωριστό φύλλο και κατηγοριοποιήθηκαν θεματικά για την ποιοτική ανάλυση που παρουσιάζεται στην ενότητα 7.4. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε μέσω του Microsoft Excel με Pivot Tables, στατιστικές συναρτήσεις, visualizations καθώς επίσης και για τους δείκτες Cronbach's Alpha, correlation matrices και στατιστική επαλήθευση.

7.4 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η επιλογή της μεθόδου του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα την ανάγκη συλλογής τυποποιημένων και συγκρίσιμων δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα των τραπεζών. Η ποσοτική προσέγγιση διευκολύνει την εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων, ενισχύοντας τη συνολική αξιοπιστία της εμπειρικής έρευνας (Bryman, 2016). Παράλληλα, η διάρθρωση του ερωτηματολογίου σε τέσσερις θεματικές ενότητες επιτρέπει τη συστηματική αξιολόγηση κρίσιμων πτυχών που

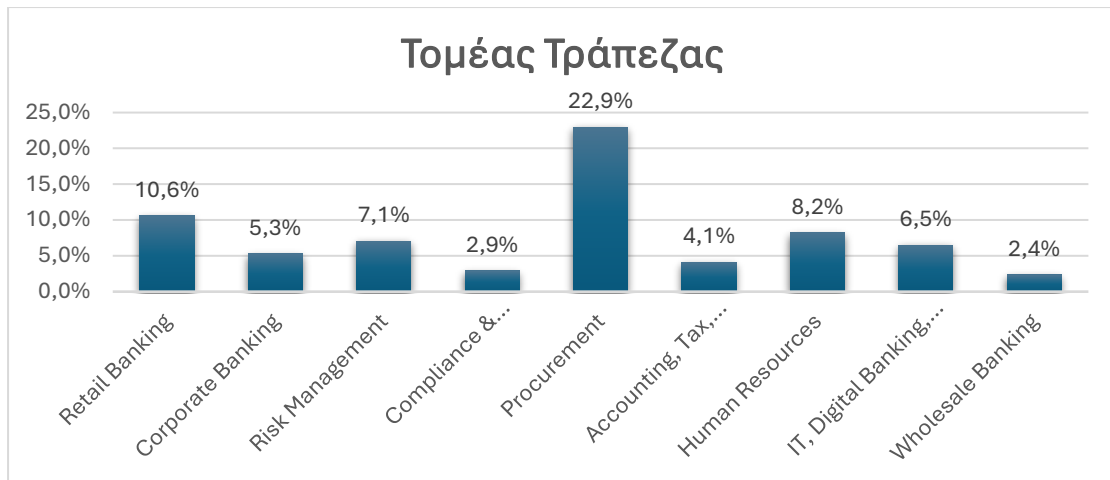
σχετίζονται με την ESG συμμόρφωση, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις πρακτικές του HR. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν ανά θεματική ενότητα και θα παρουσιαστούν με περιγραφική στατιστική, συγκριτική αξιολόγηση και σχολιασμό σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ερμηνεία των ποσοτικών ευρημάτων με βάση το

θεωρητικό πλαίσιο της βιώσιμης διακυβέρνησης, την κανονιστική συμμόρφωση και τον στρατηγικό ρόλο του HR Management. Αναφορικά με τη μεταβλητή του φύλου, το 58,2% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το 41,8% άνδρες.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Διαγραμματική Απεικόνιση σε πίτα του φύλου των συμμετεχόντων.

Αναφορικά με την ηλικία, η πιο πολυπληθής ομάδα ήταν οι εργαζόμενοι 41–50 ετών (32,4%), ενώ εξίσου σημαντική παρουσία είχαν οι ηλικιακές ομάδες 31–40 και 18–30 και 51–60, οι οποίες συγκέντρωσαν από 19,4% έως 26,5% αντίστοιχα. Μόνο ένα μικρό ποσοστό (2,4%) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 61 ετών και άνω. Η ηλικιακή κατανομή επιβεβαιώνει ότι η έρευνα εστιάζει σε επαγγελματίες με ώριμη ή και προχωρημένη εμπειρία στον τραπεζικό τομέα. Ως προς το αντικείμενο απασχόλησης, προκύπτει σημαντική ποικιλομορφία. Ο τομέας Procurement συγκέντρωσε το υψηλότερο ποσοστό (22,9%), ενώ ακολουθεί το Retail Banking (10,6%) και το Corporate Banking (5,3%). Σημαντική παρουσία καταγράφεται επίσης σε τομείς με κρίσιμο ρόλο στην ESG συμμόρφωση, όπως το Risk Management (7,1%), το Human Resources (8,2%), οι τομείς IT & Digital (6,5%) και το Compliance (2,9%). Η γεωγραφική και λειτουργική διασπορά του δείγματος ενισχύει την πολυπρισματική ερμηνεία των αποτελεσμάτων και προσφέρει μια ισορροπημένη αποτύπωση της τραπεζικής πραγματικότητας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Διαγραμματική Απεικόνιση σε ραβδόγραμμα του αντικείμενο απασχόλησης των συμμετεχόντων.

Η παρούσα ανάλυση δεν αποσκοπεί μόνο στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, αλλά και στην ανάδειξη κρίσιμων παραμέτρων που δύνανται να ενισχύσουν μακροπρόθεσμα την αποτελεσματική ενσωμάτωση των πολιτικών ESG στον πυρήνα της λειτουργίας των τραπεζικών οργανισμών. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων εστιάζει τόσο στην επικρατούσα πραγματικότητα όσο και στις προοπτικές για τη μελλοντική ενδυνάμωση του ρόλου του HR στο πεδίο της βιωσιμότητας και της κοινωνικής υπευθυνότητας (Bryman, 2016).

7.4.1 Αντίληψη και Εμπειρία των Εργαζομένων σε Θέματα ESG

Η πρώτη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου εστιάζει στον βαθμό ενημέρωσης και εξοικείωσης που έχουν οι εργαζόμενοι του κλάδο αναφορικά με τις αρχές του ESG, καθώς και στην αντίληψή τους για τον βαθμό που η τράπεζα ενσωματώνει σχετικές πολιτικές και δράσεις. Το σύνολο των ερωτήσεων (4 έως 14) καλύπτει κρίσιμες διαστάσεις, όπως το επίπεδο γνώσης, η στρατηγική ενσωμάτωση, η κανονιστική συμμόρφωση, η παρακολούθηση μέσω KPI, οι περιβαλλοντικές πολιτικές και η κοινωνική υπευθυνότητα, περιλαμβάνοντας και αναφορά σε δράσεις κατά την περίοδο της πανδημίας του COVID-19.

Ξεκινώντας από την ερώτηση 4, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52,9%) δήλωσε ότι γνωρίζει «αρκετά» τις αρχές του ESG, ενώ το ποσοστό 14,7% απάντησε «πολύ». Το 25,3% δήλωσε «μέτρια» και το 7,1% «λίγο». Η γενική εικόνα δείχνει υψηλό βαθμό εξοικείωσης με το θέμα, κυρίως εάν ληφθεί υπόψη ότι το ESG αποτελεί τα τελευταία χρόνια αντικείμενο θεσμικής και επαγγελματικής ενασχόλησης (Eccles & Klimentko, 2019). Στην ερώτηση 5, αναφορικά με το αν η τράπεζα έχει ενσωματώσει πολιτικές ESG στη στρατηγική της, το 92,4% των εργαζομένων απάντησε «ναι», αποτυπώνοντας ευρύτατη εφαρμογή των αρχών αυτών στο στρατηγικό επίπεδο. Μόλις το 1,2% δήλωσε «όχι», ενώ 6,5% απάντησε «δεν γνωρίζω», κάτι που δείχνει περιθώριο για ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας. Η ερώτηση 6 αφορά στην αξιολόγηση της σημασίας των ESG στόχων στη στρατηγική της τράπεζας. Το 58,2%

χαρακτήρισε τη σημασία τους ως «πολύ σημαντική» και το 21,8% ως «καθοριστική». Επιπλέον, το 17,1% απάντησε «σχετικά σημαντική» και μόλις 2,9% «μικρής σημασίας». Η ισχυρή παρουσία των ESG στόχων στον στρατηγικό σχεδιασμό αντανακλά τη γενικότερη στροφή του χρηματοπιστωτικού τομέα προς τις πιο υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές (Schoenmaker & Schramade, 2019).

Όσον αφορά την ερώτηση 7, η οποία εξετάζει τη συμμόρφωση της τράπεζας με τις κανονιστικές απαιτήσεις, το 58,8% των συμμετεχόντων είπε «αρκετά» και το 27,1% «πολύ». Μόλις το 11,2% απάντησε «μέτρια» και το 2,9% «λίγο». Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη στις κανονιστικές αρχές των τραπεζικών ιδρυμάτων, ιδίως υπό το πρίσμα των κατευθυντήριων γραμμών της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών (EBA, 2022). Η ερώτηση 8 επικεντρώνεται στην ύπαρξη KPI ή scorecards για την παρακολούθηση των στόχων. Το 67,1% των απαντήσεων είναι θετικές, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (31,2%) δήλωσε «δεν γνωρίζω», υποδηλώνοντας το κενό που υπάρχει στην πληροφόρηση. Μόνο το 1,8% απάντησε αρνητικά, γεγονός που ενισχύει τη θέση ότι τα ESG KPIs είναι βασικά εργαλεία και ενσωματώνονται στον οργανισμό (PwC, 2021). Η ερώτηση 9 αφορά τις πολιτικές μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 82,4% των εργαζομένων δήλωσε ότι η τράπεζα διαθέτει τέτοιες πολιτικές, το 17,1% «δεν γνωρίζει» και μόλις 0,6% απάντησε αρνητικά. Τα ευρήματα ενισχύουν την εικόνα της περιβαλλοντικής εγρήγορσης στον τραπεζικό τομέα, συνδέοντας τη βιωσιμότητα με τις επιχειρησιακές πρακτικές (UNEP FI, 2020).

Η ερώτηση 10 σχετίζεται με τη συμμετοχή των τραπεζών σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η πλειονότητα αξιολόγησε τη συμμετοχή ως «ικανοποιητική» (58,2%) ή «πολύ ικανοποιητική» (24,7%). Επιπλέον, το 12,4% δήλωσε «μέτρια ενεργή» και κατά 4,7% «ελλιπής». Η παρουσία του CSR στις τράπεζες φαίνεται να έχει εδραιωθεί για τα καλά (Carroll, 2016), δεν αναιρεί όμως το γεγονός ότι υπάρχουν περιθώρια ποιοτικής βελτίωσης. Η ερώτηση 11 αφορά τις πρωτοβουλίες του ESG που αναπτύχθηκαν λόγω της πανδημίας. Το 67,1% απάντησε «ναι», το 31,2% «δεν γνωρίζω» και το 1,8% «όχι». Το γεγονός ότι πάνω από τα δύο τρίτα των συμμετεχόντων επιβεβαιώνουν την ενεργοποίηση νέων ESG δράσεων, δείχνει την ευελιξία των τραπεζών σε περιόδους κρίσης, ενισχύοντας το προφίλ τους ως κοινωνικά υπεύθυνων οργανισμών. Συνολικά, η ανάλυση των απαντήσεων της πρώτης θεματικής ενότητας παρουσιάζει ένα υψηλό επίπεδο επίγνωσης και συμμετοχής των στελεχών σε ζητήματα ESG. Παρά την πρόοδο που έχει γίνει, υπάρχουν τομείς που απαιτούν περαιτέρω ενίσχυση, όπως η ενδοοργανωσιακή πληροφόρηση για KPIs και scorecards, και η διάχυση γνώσης σε λιγότερο εξειδικευμένα στελέχη.

7.4.2 Ανάλυση Συσχετίσεων

Η παρούσα υποενότητα εστιάζει στην ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ επιλεγμένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, με σκοπό την ανάδειξη ενδεχόμενων σχέσεων ανάμεσα στην αντίληψη των εργαζομένων για τις αρχές ESG και την εφαρμογή σχετικών στρατηγικών από τις Τράπεζες. Η ανάλυση πραγματοποιείται περιγραφικά, χωρίς τη χρήση εξειδικευμένων στατιστικών δεικτών, και αποσκοπεί στην ποιοτική ερμηνεία των δεδομένων. Μια από τις πιο ενδεικτικές συσχετίσεις είναι εκείνη μεταξύ της γνώσης των αρχών ESG (Ερώτηση 4) και της αντίληψης για την ενσωμάτωση των ESG πολιτικών στη στρατηγική της Τράπεζας (Ερώτηση 5). Ο σχετικός πίνακας περιλαμβάνει τόσο απόλυτες τιμές όσο και ποσοστά ανά κατηγορία:

Πίνακας 1: Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης των αρχών ESG και της αντίληψης για την ενσωμάτωση των ESG πολιτικών στη στρατηγική της Τράπεζας.

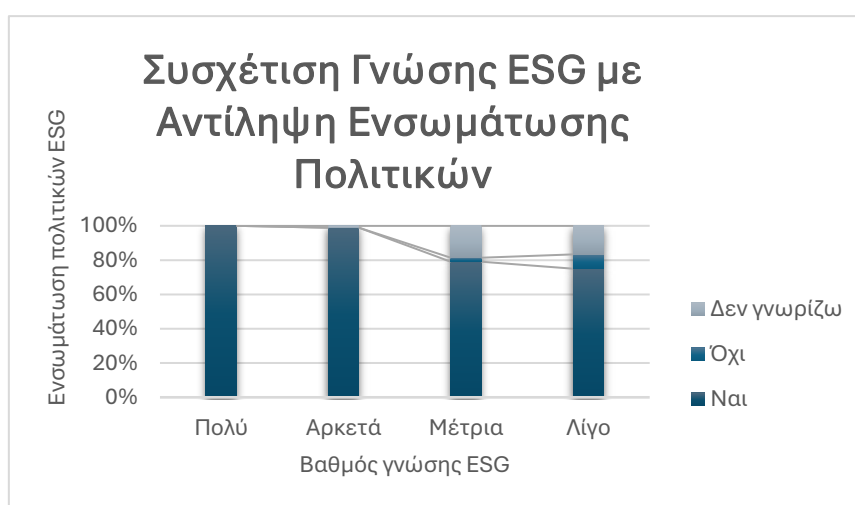
<i>Η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε έχει ενσωματώσει πολιτικές ESG στις στρατηγικές της;</i>				
<i>Πόσο καλά γνωρίζετε τις αρχές ESG;</i>	<i>Ναι</i>	<i>Όχι</i>	<i>Δεν γνωρίζω</i>	Σύνολο
<i>Πολύ</i>	25	0	0	25
<i>Αρκετά</i>	89	0	1	90
<i>Μέτρια</i>	34	1	8	43
<i>Λίγο</i>	9	1	2	12
Σύνολο	157	2	11	170

Πίνακας 2: Επίπεδο γνώσης των αρχών του ESG σε σχέση με την πεποίθηση ότι η Τράπεζα έχει ενσωματώσει σχετικές πολιτικές στη στρατηγική της.

<i>Η Τράπεζα στην οποία εργάζεσθε έχει ενσωματώσει πολιτικές ESG στις στρατηγικές της;</i>			
<i>Ποσοστά ανά κατηγορία γνώσης ESG</i>	<i>Ναι (%)</i>	<i>Όχι (%)</i>	<i>Δεν γνωρίζω (%)</i>
<i>Πολύ</i>	100,0	0,0	0,0
<i>Αρκετά</i>	98,9	0,0	1,1
<i>Μέτρια</i>	79,1	2,3	18,6
<i>Λίγο</i>	75,0	8,3	16,7

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων προκύπτει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο γνώσης των αρχών ESG και στην πεποίθηση ότι η Τράπεζα έχει ενσωματώσει σχετικές πολιτικές στη στρατηγική της. Ειδικότερα:

- Το 100% των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι γνωρίζουν «πολύ καλά» τις αρχές του ESG, και σχεδόν το 99% όσων απάντησαν «αρκετά», υποστηρίζουν ότι η Τράπεζα έχει ενσωματώσει ESG πολιτικές.
- Σε όσους δηλώνουν «μέτρια» γνώση, το ποσοστό μειώνεται στο 79,1%, με ένα 18,6% να δηλώνει ότι δεν γνωρίζει αν υπάρχουν τέτοιες πολιτικές.
- Οι εργαζόμενοι που δήλωσαν «λίγη» γνώση παρουσιάζουν τη μικρότερη πεποίθηση. Μόλις το 75% απαντά θετικά, ενώ σχεδόν το 25% δηλώνει άγνοια ή άρνηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Διαγραμματική Απεικόνιση σε ραβδόγραμμα της Συσχέτισης της Γνώσης για το ESG με την Αντίληψη για την Ενσωμάτωσης Πολιτικών.

Η παραπάνω εικόνα ενισχύει τη θέση ότι η ενημέρωση και η εκπαίδευση των εργαζομένων ως προς τις πολιτικές του ESG ενδέχεται να ενισχύει την γνώση τους σχετικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό της Τράπεζας. Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τη βιβλιογραφία, η οποία αναδεικνύει τον ρόλο της γνώσης και της ευαισθητοποίησης ως κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχή ενσωμάτωση των ESG στρατηγικών (Erstein & Buhovac, 2014). Η ύπαρξη αυτής της θετικής συσχέτισης δεν συνεπάγεται αιτιακή σχέση, ωστόσο επιβεβαιώνει την ανάγκη συστηματικής ενδυνάμωσης της γνώσης των συμμετεχόντων, μέσω εκπαιδευτικών και επικοινωνιακών δράσεων, από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι δράσεις αυτές μπορούν να συμβάλουν στη συνολική προώθηση της βιώσιμης τραπεζικής στρατηγικής.

7.4.3 Ανάλυση του Ρόλου του HR στην ESG Συμμόρφωση

Τώρα θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση των ερωτήσεων 12 έως 19 του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με τον ρόλο του HR στην εφαρμογή των πολιτικών ESG. Η ανάλυση αυτή

στοχεύει στην ανάδειξη της σημασίας του HR, των πρακτικών που εφαρμόζει, καθώς και της γνώμης που έχουν σχηματίσει οι εργαζόμενοι αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του.

Η ερώτηση 12 εξετάζει πόσο σημαντικό θεωρούν οι συμμετέχοντες τον ρόλο του HR στην εφαρμογή του ESG. Η πλειοψηφία των απαντήσεων ήταν θετικές, δηλαδή (42,9%) «Πολύ» και (40,6%) «Αρκετά», κάτι που δηλώνει ότι υπάρχει υψηλός βαθμός αναγνώρισης του ρόλου του HR. Μόλις το 1,2% και 0,6% δήλωσαν «Λίγο» και «Καθόλου» αντίστοιχα. Η ερώτηση 13 διερευνά την ύπαρξη επίσημης στρατηγικής Green HRM. Το 46,5% των συμμετεχόντων δήλωσε πως υπάρχει, ενώ το ίδιο ποσοστό συμμετοχής απάντησε «Δεν γνωρίζω», γεγονός που αναδεικνύει τη σχετική αδιαφάνεια ή την έλλειψη επικοινωνίας αυτών των πολιτικών στους υπαλλήλους του οργανισμού. Μόλις το 7,1% απάντησε αρνητικά. Αντίστοιχα, στην ερώτηση 14 που αφορά τον βαθμό προώθησης «green» πρακτικών από το HR, τα αποτελέσματα δείχνουν πλειοψηφική θετική εικόνα με το 41,8% να απαντά «Αρκετά» και το 17,1% «Πολύ», ενώ υψηλό ποσοστό της τάξεως του 29,4% επέλεξε «Μέτρια». Ωστόσο, ένα ποσοστό της τάξεως του 11,8% συνολικά (9,4% «Λίγο» και 2,4% «Καθόλου») υποδεικνύει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Η ερώτηση 15 αποτυπώνει την αντίληψη περί ενσωμάτωσης των κριτηρίων του ESG στις προσλήψεις. Το 38,2% θεωρεί πως λαμβάνονται «Αρκετά» υπόψη, ενώ μόλις το 14,1% δηλώνει «Πολύ». Πάντως, το άθροισμα των απαντήσεων «Μέτρια», «Λίγο» και «Καθόλου» (47,7%) δείχνει ότι δεν υπάρχει ακόμη εφαρμογή πολιτικών ESG στις προσλήψεις, πιθανώς λόγω έλλειψης θεσμοθετημένων κριτηρίων ή διαφάνειας των διαδικασιών. Στην ερώτηση 16, το 80% επιβεβαιώνει την ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης με ESG θεματολογία, με ικανοποιητική διασπορά της γνώσης. Αντίστοιχα, το 76,5% δηλώνει ότι έχει συμμετάσχει σε σχετικά προγράμματα (ερώτηση 17), γεγονός που υποδεικνύει μια θετική κουλτούρα επιμόρφωσης και οργανωσιακής μάθησης. Η ερώτηση 18 αφορά την ύπαρξη πολιτικών γύρω από το diversity & inclusion. Το 71,2% απαντά θετικά, επιβεβαιώνοντας τη διάχυση των σχετικών πολιτικών. Παράλληλα, είναι αξιοσημείωτο το ποσοστό 17,6% που δηλώνει ότι δεν γνωρίζει εάν υπάρχουν πολιτικές που ενθαρρύνουν την εργασιακή διαφορετικότητα και την ένταξη, υποδηλώνοντας περιορισμένη πληροφόρηση. Τέλος, η ερώτηση 19 εξετάζει τη συνολική συμβολή του HR στην υποστήριξη των ESG πρωτοβουλιών. Το 61,7% αξιολόγησε αυτή τη συμβολή ως «Πολύ ικανοποιητική» ή «Ικανοποιητική», ενώ 31,8% δήλωσε «Μέτρια» και μόνο το 6,5% συνολικά δήλωσε «Ελλιπής» ή «Καθόλου».

7.4.4 Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας (Cronbach's Alpha)

Για τη διερεύνηση της εσωτερικής αξιοπιστίας των ερωτήσεων της θεματικής ενότητας σχετικά με τον ρόλο του HR στην ESG συμμόρφωση (ερωτήσεις 12 έως 19), υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Η τιμή του δείκτη ανήλθε σε 0,834, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο

εσωτερικής συνέπειας και ικανοποιητική έως άριστη αξιοπιστία του συνόλου των ερωτήσεων. Η υψηλή τιμή του Cronbach's Alpha ενισχύει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της ενότητας, καθώς αποδεικνύει ότι οι επιμέρους ερωτήσεις μετρούν σταθερά την ίδια υποκείμενη εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή την αντίληψη των εργαζομένων για τον ρόλο του HR στην εφαρμογή ESG στρατηγικών. Ως εκ τούτου, η ανάλυση που ακολουθεί μπορεί να στηριχθεί σε αξιόπιστα δεδομένα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τιμές του Cronbach's Alpha άνω του 0,7 θεωρούνται αποδεκτές για κοινωνικές επιστήμες, ενώ τιμές άνω του 0,8 χαρακτηρίζονται ως πολύ καλές (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011).

7.4.5 Ανάλυση Συσχέτισης μεταξύ Ερωτήσεων

Η συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων 12 και 19 αποτυπώνει μια ξεκάθαρη τάση. Όσο υψηλότερη είναι η σημασία του HR στην εφαρμογή των αρχών και πολιτικών του ESG στην τράπεζα, τόσο πιο θετική είναι και η αξιολόγηση της συμβολής του HR στις σχετικές πρωτοβουλίες. Συγκεκριμένα, μεταξύ όσων δήλωσαν τον ρόλο του HR ως «Πολύ» σημαντικό, το 72,6% αυτών επέλεξε είτε ως «Πολύ ικανοποιητική» (27,4%) είτε ως «Ικανοποιητική» (45,2%) τη συμβολή των HR πρακτικών. Το αντίστοιχο ποσοστό μεταξύ όσων δήλωσαν «Αρκετά» σημαντικό τον ρόλο του HR είναι 61,6%. Αντίθετα, οι απαντήσεις «Καθόλου» και «Λίγο» στη σημασία του HR σχετίζονται σχεδόν αποκλειστικά με αρνητικές αξιολογήσεις της συμβολής του.

Η παραπάνω τάσεις ενισχύουν την άποψη ότι η σημασία του HR είναι στενά συνυφασμένη με την αποτελεσματικότητα των δράσεών του, γεγονός που συμφωνεί με ευρήματα προηγούμενων μελετών για τον ρόλο της κουλτούρας και της ορατότητας του HR σε θέματα βιωσιμότητας (Renwick et al., 2013; Guerci et al., 2016). Η εικόνα που διαμορφώνεται από την ανάλυση αυτών των ερωτήσεων δείχνει ότι το HR είναι βασικός πυλώνας υποστήριξης της ESG συμμόρφωσης στον τραπεζικό κλάδο. Η αναγνώριση του ρόλου του HR, η ύπαρξη πολιτικών και η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδεύσεις συνιστούν ενθαρρυντικά σημεία. Ωστόσο, η έλλειψη πληροφόρησης σε επιμέρους τομείς (όπως το Green HRM και τα ESG κριτήρια στις προσλήψεις) υποδηλώνει την ανάγκη για ενίσχυση της διαφάνειας, της επικοινωνίας και της στρατηγικής ευθυγράμμισης.

7.4.6 Παρουσίαση Απαντήσεων στις Γενικές Ερωτήσεις

Η τελευταία θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται σε τρία ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στην καταγραφή των βασικών εμποδίων γύρω από το ESG, στη διατήρηση πολιτικών βιωσιμότητας μετά την υγειονομική κρίση, και στη μελλοντική ενσωμάτωση του ESG στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Στο ερώτημα για το το μεγαλύτερο εμπόδιο της εφαρμογής ESG στρατηγικών στην Τράπεζα, η "αντίσταση εργαζομένων" συγκέντρωσε την πλειοψηφία των απαντήσεων με ποσοστό 67,6% (115 άτομα), γεγονός που υποδεικνύει πως η

κουλτούρα και η στάση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμο παράγοντα. Ακολουθούν η «έλλειψη γνώσεων και εκπαίδευσης» με 17,1%, η «έλλειψη πόρων» με 14,1%, και η «έλλειψη στρατηγικής» με 11,8%. Τέλος, η «χαμηλή δέσμευση ηγεσίας» έλαβε 8,2%, ποσοστό που παραμένει αξιοσημείωτο, αν και μικρότερο.

Αναφορικά με τη συνέχιση των πολιτικών βιωσιμότητας που ενισχύθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας, μόλις το 17,1% (29 άτομα) απάντησε ότι διατηρήθηκαν, ενώ σχεδόν αντίστοιχο ποσοστό 15,3% (26 άτομα) πιστεύει το αντίθετο. Το υψηλότερο ποσοστό 28,2% (48 άτομα), δηλώνει «Λεν Γνωρίζω», δίνοντας διττή ερμηνεία, είτε περιορισμένη εσωτερική επικοινωνία είτε χαμηλό βαθμό διαφάνειας των πολιτικών ESG. Το ερώτημα για την προσαρμογή των ελληνικών τραπεζών στα ESG πρότυπα στο μέλλον, παρουσιάζει υψηλό επίπεδο αισιοδοξίας. Το 50,0% των συμμετεχόντων (85 άτομα) εκτιμά ότι οι τράπεζες είναι «Πολύ Πιθανό» να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τα ESG κριτήρια την επόμενη πενταετία, ενώ το 18,2% (31 άτομα) απάντησε «Αρκετά». Ένα μικρό ποσοστό εξέφρασε την επιφύλαξή του, ήτοι 2,9% «Μέτρια» και 0,6% «Λίγο», ενώ καμία απάντηση δεν καταγράφηκε στην επιλογή “Καθόλου”, γεγονός που υποδηλώνει την καθολική αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ESG. Συνολικά, οι απαντήσεις αποκαλύπτουν μια διττή εικόνα. Αφενός, δείχνουν τις προκλήσεις στην εσωτερική υιοθέτηση των αρχών, ιδίως από τους εργαζομένους, και αφετέρου την πίστη στις μελλοντικές δυνατότητες ESG μετασχηματισμού του κλάδου.

7.5 Γενικά Συμπεράσματα Ανάλυσης Ερωτηματολογίου

Η ανάλυση των δεδομένων της ενότητας 7.4 ανέδειξε μια θετική τάση και ευαισθητοποίηση του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα ως προς τις αρχές ESG και τον ρόλο του HR στην υποστήριξή τους. Τα ευρήματα φανερώνουν υψηλό επίπεδο γνώσης και στρατηγικής ενσωμάτωσης των αρχών του ESG στις τράπεζες, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται σημαντικές προκλήσεις στην εφαρμογή τους. Ειδικότερα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε επαρκή έως υψηλή εξοικείωση με το ESG και αναγνώρισε ότι η Τράπεζα στην οποία εργάζονται έχει ενσωματώσει σχετικές πολιτικές και διαδικασίες. Η συσχέτιση ανάμεσα στη γνώση για το ESG και στο επίπεδο κατανόησης σχετικά με τη στρατηγική ενσωμάτωσή τους αποδείχθηκε ισχυρή, ενισχύοντας την άποψη ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά στην εμβάθυνση προς μία κουλτούρα βιωσιμότητα.

Αναφορικά με τον ρόλο του HR, η ανάλυση των σχετικών ερωτήσεων αποκάλυψε ότι το HR θεωρείται κρίσιμος πυλώνας στην ESG συμμόρφωση, κυρίως μέσω πολιτικών όπως το Green HR Management, η εκπαίδευση σε ESG θεματικές και η ενίσχυση του diversity & inclusion. Η αξιολόγηση των συμμετεχόντων για τις πρακτικές HR ήταν κατά κύριο λόγο θετική, αν και παρατηρήθηκαν ελλείψεις στην πληροφόρηση και σε τομείς όπως η ενσωμάτωση ESG κριτηρίων στις προσλήψεις και η στρατηγική Green HR. Η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha

(0,834) επιβεβαιώνει την εσωτερική συνέπεια των απαντήσεων και ενισχύει τη στατιστική εγκυρότητα των ευρημάτων. Οι γενικές ερωτήσεις ανέδειξαν αφενός ότι το σημαντικότερο εμπόδιο είναι η αντίσταση των εργαζομένων και αφετέρου ότι υπάρχει υψηλός βαθμός αισιοδοξίας για το μέλλον. Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό αβεβαιότητας ως προς τη διατήρηση των πολιτικών βιωσιμότητας μετά την πανδημία αναδεικνύει την ανάγκη για βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας και της διαφάνειας.

Συνοψίζοντας, η εμπειρική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν κάνει ουσιαστικά βήματα υπέρ του ESG, με το HR να διαδραματίζει ολοένα και πιο κεντρικό ρόλο. Ταυτόχρονα, είναι σαφές ότι η επιτυχία των στρατηγικών, μακροπρόθεσμα, απαιτεί την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης, την ευθυγράμμιση των πολιτικών του HR με τους ESG στόχους και τη συνεχή ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η γενική εικόνα της εμπειρικής έρευνας παρουσιάζεται θετική ως προς την πορεία για τη βιωσιμότητα και θετικά συγκρατημένη ως προς τον θεσμικό ρόλο του Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο της χώρας.

8 Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

8.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστίασε στον ρόλο του HR στην προώθηση της συμμόρφωσης με τις πρακτικές αξίες του ESG στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την εμπειρική ανάλυση, αναδείχθηκαν κρίσιμα ευρήματα που παρουσιάζουν τη σημασία, τις προοπτικές αλλά και τις προκλήσεις που συνδέονται με την υιοθέτηση των αρχών αυτών στη λειτουργία των τραπεζών. Σε πρώτο στάδιο, επιβεβαιώθηκε η άποψη ότι η συμμόρφωση με τα κριτήρια του ESG δεν αποτελεί πλέον μία απλή ρυθμιστική υποχρέωση, αλλά στρατηγική επιλογή για μία πιο βιώσιμη ανάπτυξη. Οι ελληνικές τράπεζες, ως βασικοί θεσμικοί πυλώνες της οικονομίας, οφείλουν να ενσωματώσουν τις αρχές της βιωσιμότητας στη λειτουργία τους, τόσο στις εσωτερικές διαδικασίες όσο και στις εξωτερικές σχέσεις με εταίρους. Η βιώσιμη τραπεζική, όπως ορίζεται πλέον από ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα (π.χ. CSRD, SFDR), προϋποθέτει όχι μόνο την αξιολόγηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων των χρηματοδοτήσεων, αλλά και την ύπαρξη εσωτερικών πολιτικών που ευθυγραμμίζονται με τα κριτήρια της ESG προσέγγισης (European Commission, 2021).

Το HR φαίνεται να διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο σε αυτή τη μετάβαση. Μέσω πολιτικών όπως το Green HR Management, την εκπαίδευση σε ESG θέματα, την προώθηση της διαφορετικότητας και ένταξης, καθώς και την ενίσχυση της ηθικής ηγεσίας, το HR μπορεί να λειτουργήσει ως πυλώνας αλλαγής και εξέλιξης. Από την βιβλιογραφία τεκμηριώνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους βασικούς μοχλούς, εάν όχι ο βασικός, για την

επίτευξη επίτευξη των στρατηγικών στόχων βιωσιμότητας (Renwick et al., 2013; Zaid, Wang, & Abuhijleh, 2020). Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα ανέδειξε μία σειρά από προκλήσεις. Πρώτον, παρατηρείται άνιση κατανομή της γνώσης και της κατανόησης του ESG μεταξύ των στελεχών της τράπεζας, γεγονός που δυσχεραίνει την υιοθέτηση στοχευμένων δράσεων. Δεύτερον, σε πολλές περιπτώσεις η ενσωμάτωση των ESG πολιτικών στη στρατηγική του HR δεν είναι πλήρως εναρμονισμένη με τη συνολική στρατηγική της τράπεζας, γεγονός που δυσχεραίνει τις προσπάθειες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επιπλέον, σημαντικά εμπόδια αποτελούν η έλλειψη εξειδικευμένων πόρων, η περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η αδυναμία μέτρησης της αποτελεσματικότητας που προκύπτει από τις παρεμβάσεις αυτές (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

Η ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου ενίσχυσε την παραπάνω εικόνα. Η πλειοψηφία των στελεχών αναγνώρισε μεν τη σημασία των ESG πολιτικών, αλλά δήλωσε είτε ότι η ενημέρωση είναι ανεπαρκής είτε ότι οι δράσεις είναι περιορισμένες. Πιο συγκεκριμένα, οι δράσεις γύρω από την εκπαίδευση και ανάπτυξης δεξιοτήτων δεν επαρκούν στο βαθμό που υπάρχει ανάγκη, ενώ η χρήση KPIs για τη μέτρηση των επιδόσεων παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Ταυτόχρονα, η απουσία ενιαίου στρατηγικού πλαισίου και κοινής κουλτούρας στο εσωτερικό του HR αναδεικνύει τις προκλήσεις που επικρατούν (Guerci et al., 2016). Παρά τις δυσκολίες, έχουν καταγραφεί και κρίσιμες ευκαιρίες σε αυτό το ερευνητικό πλαίσιο. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι το HR διαθέτει σημαντικές δυνατότητες κινητοποίησης, κυρίως μέσω εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών και ενίσχυσης της εσωτερικής επικοινωνίας, προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση για στις μελλοντικές αποφάσεις. Επιπλέον, οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις από πλευράς Ευρωπαϊκής Ένωσης λειτουργούν ως επιταχυντής των πολιτικών του ESG, προσφέροντας ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο για τους οργανισμούς και προσδιορίζοντας τους σαφείς στόχους συμμόρφωσης (European Commission, 2022).

Τέλος, φανερώνεται η ανάγκη για μία ενιαία στρατηγική βιωσιμότητας που να ενσωματώνει πλήρως το ανθρώπινο κεφάλαιο στις τελικές αποφάσεις. Μια τέτοια στρατηγική οφείλει να περιλαμβάνει μηχανισμούς συνεχούς εκπαίδευσης, διαφανή συστήματα αξιολόγησης, κίνητρα ευθυγραμμισμένα με ESG στόχους και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης. Το HR δεν πρέπει να θεωρείται απλώς εκτελεστικό όργανο, αλλά βασικός εταίρος υλοποίησης των στρατηγικών στόχων (Ulrich, 1997). Συνοψίζοντας, η εργασία ανέδειξε ότι το HR στον ελληνικό τραπεζικό τομέα μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικός σύμμαχος στην αλλαγή προς την ESG συμμόρφωση, υπό την προϋπόθεση ότι θα υλοποιηθεί ένα στρατηγικό πλαίσιο ενδυνάμωσης των στελεχών και θα ενσωματωθούν οι ESG αρχές στο σύνολο των οργανωσιακών λειτουργιών. Οι σύγχρονες προκλήσεις απαιτούν πολυεπίπεδες αποφάσεις, και το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μοχλός

όπου αυτές οι απαντήσεις μπορούν να εφαρμοστούν με αποτελεσματικότητα, διάρκεια και κοινωνική αποδοχή.

8.2 Προτάσεις

Με βάση τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη μας, διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής και στρατηγικής, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της συμμόρφωσης με τις αρχές του ESG. Οι πολιτικές αυτές μπορούν να αναδειχθούν μέσω της ενίσχυσης του ρόλου του HR στις τράπεζες της Ελλάδας (συστημικές και μη). Οι προτάσεις που παρουσιάζονται παρακάτω αντλούν στοιχεία τόσο από την ελληνική πραγματικότητα, όπως αποτυπώθηκε στην εμπειρική έρευνα, όσο και από τη διεθνή βιβλιογραφία. Οι προτάσεις που έχουν συνταχθεί από την παρούσα μελέτη είναι οι εξής:

1. Ενίσχυση της Εκπαίδευσης και της Κατάρτισης σε Θέματα ESG. Η έλλειψη γνώσης και εξοικείωσης με τις αρχές του ESG αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα και στις λειτουργίες του HR. Προτείνεται η θεσμοθέτηση συνεχών εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα στελέχη του HR, αλλά και για όλο το προσωπικό των τραπεζών, με γνώμονα την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων (Renwick et al., 2013; Zaid et al., 2020). Η κατάρτιση θα πρέπει να είναι διαβαθμισμένη ανά επίπεδο ιεραρχίας και να εντάσσεται σε ένα ενιαίο, υποχρεωτικό πλάνο εκπαίδευσης.
2. Ανάπτυξη Εσωτερικών Δεικτών Απόδοσης (KPIs). Η μέτρηση των αποτελεσμάτων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας κάθε στρατηγικής αλλά και επίγνωσης της κατάστασης. Οι τράπεζες οφείλουν να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν δείκτες παρακολούθησης για το ESG, ειδικά εκείνους που σχετίζονται με το HR, όπως ποσοστά ποικιλομορφία προσωπικού, και δείκτες εργασιακής ικανοποίησης. Αυτά τα KPIs θα επιτρέπουν την αξιολόγηση της προόδου του προσωπικού αλλά και την ευθυγράμμιση με τα στρατηγικά πλαίσια βιωσιμότητας (European Commission, 2022).
3. Ενδυνάμωση του HR ως Στρατηγικού Εταίρου. Ο ρόλος του HR θα πρέπει να μετασηματιστεί από λειτουργικό σε στρατηγικό. Αυτό συνεπάγεται την ενεργή συμμετοχή του HR, την εκπροσώπησή του σε επιτροπές βιωσιμότητας και την άμεση διασύνδεσή του με τα ανώτατα διοικητικά στρώματα. Η ενίσχυση του HR στις στρατηγικές αποφάσεις των οργανισμών είναι πλέον κρίσιμη ώστε να ενσωματωθεί ο ανθρώπινος παράγοντας στον σχεδιασμό ESG προτύπων (Ulrich, 1997).
4. Καθιέρωση Ενιαίας Κουλτούρας ESG στην Οργάνωση. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε ESG στρατηγικής, με την προαγωγή της υπευθυνότητας και της διαφάνειας στις λειτουργίες του οργανισμού. Προτείνεται η ανάπτυξη εσωτερικών εκστρατειών, η ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας και η δημιουργία ομάδων εργασίας (task forces) που εμπλέκουν υπαλλήλους από

διαφορετικά τμήματα της τράπεζας και στοχεύουν στην από κοινού ενασχόληση σε δράσεις (Guerci et al., 2016). Αυτές οι προτάσεις θα βοηθήσουν τους ίδιους τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν προσωπικούς στόχους και τους ίδιους τους οργανισμούς να ενισχύσουν τους ομαδικούς στόχους τους.

5. Ανάπτυξη «Πράσινων» Πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM). Η εφαρμογή πρακτικών Green HR Management αποτελεί σημαντική παράμετρο ενίσχυσης της περιβαλλοντικής απόδοσης. Οι ελληνικές τράπεζες μπορούν να υιοθετήσουν πρακτικές όπως:
 - «Πράσινες» προσλήψεις (π.χ. κριτήρια ευαισθησίας σε περιβαλλοντικά θέματα).
 - Εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στον χώρο εργασίας (ψηφιακά έγγραφα, μείωση γραφειοκρατίας).
 - Ενσωμάτωση περιβαλλοντικών στόχων και ενίσχυση των ανταμοιβών.
6. Προώθηση των Πρακτικών Diversity & Inclusion. Η κοινωνική διάσταση του ESG απαιτεί τη θεσμοθέτηση πολιτικών για την προώθηση της διαφορετικότητας, της ίσης μεταχείρισης σε ανταμοιβές και όχι μόνο, και της ενδυνάμωσης ευάλωτων ομάδων εντός του τραπεζικού οργανισμού. Η ανάπτυξη της παρακολούθησης δεικτών ένταξης (π.χ. φύλο, αναπηρία, εθνικότητα) και η σύνδεση αυτών με αναφορές σε ESG επίπεδο, συνιστούν πρακτικά βήματα προς τη συμμόρφωση (Shen, Dumont, & Deng, 2018).
7. Ενεργοποίηση των Εργαζομένων μέσω Συμμετοχής και Κινήτρων. Η επιτυχία των στρατηγικών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Συνίσταται η καθιέρωση προγραμμάτων επιβράβευσης που θα λαμβάνει το προσωπικό με τη συμμετοχή σε τέτοιες δράσεις. Επίσης, θα πρέπει η διοίκηση να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εκφράζουν τις προτάσεις τους και τις σκέψεις τους σχετικά με τη βιωσιμότητα στον χώρο εργασίας. Τέτοιες πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση εμπιστοσύνης προς τα μέλη τους (Aguinis & Glavas, 2012).
8. Συνεργασία με Ακαδημαϊκά και Θεσμικά Ιδρύματα. Οι τράπεζες μπορούν να επωφεληθούν από τις συνεργασίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα και άλλους οργανισμούς με σκοπό την ανάπτυξη μελετών και κοινών πρωτοβουλιών προς όφελος και των δύο μερών. Μέσω αυτών των συνεργειών μπορεί να αναπτυχθεί ένα πιο ισχυρό υπόβαθρο σε επιστημονικό επίπεδο και να δημιουργηθούν δράσεις που να καλύψουν κενά των τραπεζών. Επιπλέον, μπορεί να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η φήμη των τραπεζών προς το κοινό και τους εταίρους, δεδομένου ότι η ενασχόληση σε τέτοιους τομείς δημιουργεί μία θετική εικόνα με κατεύθυνση προς το κοινό καλό.
9. Εναρμόνιση με τις Ευρωπαϊκές Κατευθύνσεις. Η συμμόρφωση με τις οδηγίες όπως η CSRD και ο Κανονισμός SFDR είναι απαραίτητη. Το HR καλείται να παρακολουθεί τις κανονιστικές εξελίξεις και να προσαρμόζει τις πολιτικές του με βάση τις απαιτήσεις διαφάνειας που επιβάλλονται (European Commission, 2021). Παράλληλα, κρίνεται

αναγκαία η συνεργασία των τραπεζών με συμβουλευτικές εταιρείες, οι οποίες έχουν την τεχνογνωσία και μπορούν να τις βοηθήσουν να ενσωματώσουν στην πράξη αυτές τις κατευθύνσεις. Είναι άλλωστε γνωστό ότι οι τράπεζες λαμβάνουν συνεχώς γνώσεις και κουλτούρα που οι συμβουλευτικές εταιρείες εισάγουν από το εξωτερικό.

10. Αντιμετώπιση του Κινδύνου του Greenwashing. Η άνοδος των ESG πρωτοβουλιών συνοδεύεται από τον αυξημένο κίνδυνο του greenwashing, δηλαδή της εσκεμμένης υπερπροβολής βιώσιμων δράσεων χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο. Οι τράπεζες οφείλουν να αποφεύγουν την επιφανειακή παρουσίαση ESG δράσεων, ενισχύοντας τους μηχανισμούς διαφάνειας και συστηματικής αξιολόγησης. Το HR μπορεί να διαδραματίσει καίριο ρόλο στη διασφάλιση της εσωτερικής συνέπειας και αυθεντικότητας των ESG στρατηγικών (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

Η ουσιαστική ενσωμάτωση των ESG αρχών στον τραπεζικό κλάδο μέσω της Διεύθυνσης του HR δεν μπορεί να είναι αποσπασματική. Απαιτείται μια στρατηγική προσέγγιση που να βασίζεται στη συνεργασία όλων των επιπέδων διοίκησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στην ενσωμάτωση των ESG στόχων στην οργανωσιακή λειτουργία. Όπως ήδη έχουμε αναλύσει, ο ρόλος του HR δεν μπορεί να περιορίζεται πλέον μόνο σε διοικητικές λειτουργίες, αλλά πρέπει να εξελίσσεται σε καταλύτη ηθικής και αλλαγής. Η υιοθέτηση των παραπάνω προτάσεων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου μοντέλου Διοίκησης HR, ικανό να υποστηρίξει ουσιαστικά τη μετάβαση των ελληνικών τραπεζών σε ένα βιώσιμο και ανθεκτικό μέλλον. Έτσι θα ενισχυθεί η θέση τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές, προς όφελος της κοινωνίας αλλά και των εταίρων τους.

Βιβλιογραφία

- Accenture. (2021). *The future of banking: It's time for a change of perspective*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/future-banking-perspective>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: *A Review and Research Agenda*. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: *Policies and practices*. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- AIHR. (2024). *13 ESG Metrics HR Leaders Should Use To Track Performance*. <https://www.aihr.com/blog/esg-metrics/>
- ALLEA. (2017). *The European Code of Conduct for Research Integrity*. Retrieved from <https://allea.org/code-of-conduct/>
- Alpha Bank. (2023). *Sustainability Report 2023*. <https://www.alphaholdings.gr/-/media/AlphaHoldings/Files/enimerosi-ependuton/apologismoi-drastiriotion/alpha-bank-Sustainability-Report-2023-final.pdf>
- Alpha Bank. (2025). *Annual Sustainability Report 2024*. Alpha Bank Publications.
- Alpha Bank. (2025). *Corporate responsibility policy*. Retrieved from <https://www.alpha.gr/en/Group/Corporate-Responsibility/Corporate-Responsibility-Policy>
- Alpha Bank. (n.d.). *Our ESG Strategy and Goals*. <https://www.alphaholdings.gr/en/Holdings/esg-and-sustainability/our-esg-strategy-and-goal>
- Asamoah-Appiah, B., Kumi, E., & Ampah, I. (2025). Organizational resilience and human resource practices during the COVID-19 pandemic: *Evidence from the banking sector*. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 18(1), 35–52.
- Asamoah-Appiah, E., Bediako, B. O., & Tandoh, J. (2025). Human capital resilience in the post-pandemic banking industry: *Evidence from Europe*. *Journal of Organizational Resilience*, 8(1), 45-67.
- Asamoah-Appiah, W., Kumi, E., & Ampah, D. K. (2025). Integrating Sustainable Human Resource Management for Sustainable Development in Post COVID-19 Era: *Strategies for Building Resilience in Organisations*. *Sustainability*, 17(3), 1234.
- Backhaus, K. (2021). Talent management and employer branding: *Strategic integration and implications for sustainability*. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100763.
- Bank of Greece. (2022). *Annual Report 2021*. Athens: Bank of Greece.
- Bank of Greece. (2024). *Κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση κινδύνων ESG στις ελληνικές τράπεζες*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- BCG. (2023). *ESG & the new role of HR: From compliance to strategic partner*. Boston Consulting Group.

- BCG. (2023). *How Banks Can Unleash the Power of ESG Data*. <https://www.bcg.com/publications/2023/esg-data-governance-in-banking>
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). *Analyzing Likert data*. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5.
- Boud, D., Cohen, R., & Sampson, J. (2014). *Peer learning in higher education: Learning from and with each other*. Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: *Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: *taking another look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: *A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carroll, A., & Brown, J. (2021). *ESG and the Post-Pandemic Corporate Agenda*. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 365–378.
- Chiaromonte, L., Casu, B., & Iannotta, G. (2022). *Do ESG strategies enhance bank stability during financial turmoil?* *Review of Accounting and Finance*, 21(2), 123-145.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford.
- Clutterbuck, D. (2014). *Everyone needs a mentor: Fostering talent at work (5th ed.)*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: *A Multilevel Perspective*. *Journal of Management*, 45(2), 540–566.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: *Opening the black box*. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
- Deloitte. (2021). 2021 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/human-capital-trends.html>
- Deloitte. (2021). *ESG Reporting and Disclosure: Time to Own It*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/>

- Deloitte. (2021). *Global banking outlook 2021: Transforming while performing*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *Human Capital Trends in Banking*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *Key ESG considerations for CHROs*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/esg-in-hr.html>
- Deloitte. (2024). *The evolving role of HR in driving ESG performance*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *The Future of Human Capital: Evolving workforce strategies in banking*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *The Future of Human Resources in Banking: Trends and Challenges Post-Pandemic*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2024). *The role of compliance in ESG*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/financial-services/perspectives/the-role-of-compliance-in-esg.html>
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications (4th ed.)*. Sage Publications.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: *The role of psychological green climate and employee green values*. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- EBA. (2025). *EBA report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*. Paris: *European Banking Authority*. Retrieved from <https://www.eba.europa.eu>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: *Shareholders are getting serious about sustainability*. *Harvard Business Review*, 97(3), 106-116.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R. G., Klimenko, S., & Solano, C. (2020). ESG Matters. *Harvard Business Review*, 98(5), 38–47.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM: *A model and research agenda*. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 3-22.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. Springer.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts (2nd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.
- European Banking Authority. (2022). *Final Report on Draft Guidelines on institutions' exposure to ESG risks under the SREP*.
- European Banking Authority. (2021). *Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms*.

- European Banking Authority. (2025). *Guidelines on the management of ESG risks*. Retrieved from: <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks>
- European Central Bank. (2020). *Guide on climate-related and environmental risks*.
- European Central Bank. (2022). Climate-related and environmental risk: *Reporting expectations*.
- European Central Bank. (2022). Financial Stability Review. *Frankfurt am Main: ECB*.
- European Central Bank. (2022). *Guide on climate-related and environmental risks*. <https://www.bankingsupervision.europa.eu>
- European Commission. (2020). Action Plan: *Financing Sustainable Growth*. Brussels.
- European Commission. (2021). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.
- European Commission. (2021). *Sustainable Finance and the EU Taxonomy Regulation*. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- European Commission. (2021). *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*.
- European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.
- European Commission. (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.
- European Commission. (2023a). EU strategy on sustainable finance. Brussels: *European Union*. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- European Commission. (2023b). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels: European Union.
- European Commission. (2023c). *EU taxonomy for sustainable activities*. Brussels: European Union.
- European Commission. (2023d). *Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)*. Brussels: European Union.
- European Investment Bank. (2021). *The EIB Climate Survey 2021-2022*.
- European Investment Bank. (2021). *The state of ESG practices in European banks*. Luxembourg: EIB Publications.
- European Union. (2020). *EU Taxonomy Regulation 2020/852*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. Sage Publications.
- Fink, A. (2013). *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide (5th ed.)*. Sage Publications.
- Fink, A. (2017). *How to Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide (6th ed.)*. Sage Publications.
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303–315.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: *Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

- Gill, A. (2018). Corporate governance as social responsibility: *A research agenda*. Berkeley Journal of International Law, 36(1), 103-124.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: *An integrative review*. Frontiers in Psychology, 7, 144.
- Global Reporting Initiative. (2016). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016*. <https://www.globalreporting.org>
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: *Exploring independent and interactive effects*. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129–150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062040>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2020). Green human resource management and stakeholder pressure, relative advantage, and top management commitment: *Empirical evidence*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 798–815. <https://doi.org/10.1002/csr.2269>
- Gul, H., Karaatmaca, E., & Raza, A. (2025). Measuring ESG impacts on organizational HR practices: *A quantitative review*. *Journal of Sustainable Management*, 11(1), 45-63.
- Gul, T., Karaatmaca, A. G., & Raza, A. (2025). Impact of Green Human Resources Management Practices on Sustainability Through Organizational Resilience and Organizational Learning in Pakistan's Banking Sector. *Sustainability*, 17(5), 2087. <https://doi.org/10.3390/su17052087>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2019). *Essentials of Business Research Methods (3rd ed.)*. Routledge.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization?. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384–396. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.53791822>
- Hellenic Bank Association. (2022). *ESG Strategy of the Greek Banking Sector*.
- Hellenic Bank Association. (2022). ESG και Βιώσιμη Τραπεζική: *Έκθεση Προόδου και Προτοβουλίες*. <https://www.hba.gr>
- Hellenic Bank Association. (2022). Sustainability and ESG Initiatives in Greek Banks: *Annual Report 2022*.
- Hellenic Bank Association. (2022). Απολογισμός Βιωσιμότητας 2022. Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in

- environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- International Monetary Fund. (2021). Annual Report 2021: *No Time to Let Up*.
- International Monetary Fund. (2021). Global Financial Stability Report: *Preempting a legacy of vulnerabilities*. Washington, DC: IMF.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: *Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics*. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053–1081. <https://doi.org/10.1002/smj.2268>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: *linking two emerging agendas*. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: *Introduction to the special issue*. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116.
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalfaoglou, F. (2021). ESG Risks: A New Source of Risks for the Banking Sector. *Bank of Greece Economic Bulletin*, 53, 5.
- Korzeb, Z., Niedziółka, P., & Szpilko, D. (2024). ESG and climate-related risks versus traditional risks in commercial banking: *A bibliometric and thematic review*. *Future Business Journal*, 10, Article 106.
- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four Things No One Will Tell You About ESG Data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50-58.
- KPMG. (2021). Banking in the New Reality: *Global banking M&A outlook*.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442.
- Lambadarios Law Firm. (2025). Greece implements EU sustainable finance regulations: *Law 5164/2024 and its implications for the financial sector*. Athens: Lambadarios Law Firm.
- Liang, X., Zhang, X., Paulet, R., & Zheng, L. J. (2022). A Literature Review of the COVID-19 Pandemic's Effect on Sustainable HRM. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 45-60. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2579/pdf>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839.
- Miah, M., Rahman, S. M., Biswas, S., Szabó-Szentgróti, G., & Walter, V. (2025). Examining the influence of green human resource practices on organisational citizenship

- behaviour for the environment in Indian banking: *Mediating role of green crafting through JD-R theory perspectives*. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05833-6>
- Mousa, S. K. & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: *A conceptual framework*.
- National Bank of Greece. (2022). *ESG Report 2022*.
- National Bank of Greece. (2025). Sustainability & ESG Report 2024. *National Bank of Greece Publications*.
- OECD. (2021). *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). The COVID-19 crisis and banking system resilience: *Simulation of losses on nonperforming loans and policy implications*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/the-covid-19-crisis-and-banking-system-resilience_4c13c8fb/ef3742fb-en.pdf
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- PwC. (2021). *ESG: The time is now – 2021 Global Investor Survey*.
- PwC. (2021). *Retail banking post-COVID: Rethinking customer engagement and operations*. PricewaterhouseCoopers.
- PwC. (2025). *Six key challenges for financial institutions to deal with ESG risks*. Retrieved from: <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/financial-sector/six-key-challenges-for-financial-institutions-to-deal-with-ESG-risks.html>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: *A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C. & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: *Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development*. *Business Strategy and the Environment*.
- Sachdeva et al. (2024). COVID-19 and human resource management: *status, trends and research directions*. *Employee Relations*, 46(4), 871–894.

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). *Principles of sustainable finance*. Oxford University Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: *The social identity and stakeholder perspectives*. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610>
- Sklavos, A., Karavitis, A., & Papageorgiou, P. (2024). ESG Performance and Human Resources in the Greek Banking Sector: *Challenges and Opportunities*. *Sustainability Journal*, 16(3), 1-17.
- Sklavos, G., Antoniou, M., & Papageorgiou, K. (2024). HRM practices and employee engagement in the post-COVID banking sector: *Insights from Greece*. *European Management Journal*, 42(1), 25–41.
- Sklavos, G., Kostakis, A., & Kalyvas, L. (2024). The role of HR in integrating ESG strategies in banking: *Evidence from Greece*. *European Journal of Sustainable Business*, 9(1), 51–73.
- Sklavos, N., Christopoulos, A., & Karampela, M. (2024). Human resource management practices and ESG compliance in the Greek banking sector. *European Journal of Sustainable Business and Management*, 7(2), 15–32.
- Soekotjo, S., Sosidah, Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: *Integrating ecological and inclusive perspectives*. *Sustainability*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Stamelos, C. (2022). Corporate sustainability and ESG factors in Greece and Cyprus: *Compliance, laws and business practices towards a holistic approach*. *InterEULawEast*, 9(2), 289-310.
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2017). Responsible investment: *Guide to ESG data providers and relevant trends*. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 12-23.
- Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge University Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- UNEP Finance Initiative. (2020). *Principles for Responsible Banking – Progress Report 2020*.
- United Nations Global Compact. (2005). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. United Nations.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

- Weber, O. (2014). Environmental, social and governance reporting in the finance sector. *In Sustainable banking* (pp. 73–103). Springer.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report 2020*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2020/>
- Yahya, A. A., & Zargar, P. (2023). Achieving corporate sustainability through green human resource management: *The role of CSR in the banking industry of a developing country*. *Sustainability*, 15(14), Article 10834. <https://doi.org/10.3390/su151410834>
- Zafeiropoulos, K., & Ioannidis, E. (2021). ESG practices and HRM: *An underexplored research field in the Greek banking sector*. *Journal of Business and Economics*, 22(2), 45–60.
- Zaid, A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. (2020). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: *Evidence from the UAE*. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1237-1255.
- Zaid, A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. (2020). Linking corporate social responsibility to green behavior: *The moderating role of environmental awareness*. *Sustainability*, 12(2), 473.
- Zaid, A. A., Wang, M., & Abuhijleh, S. T. (2020). Corporate social responsibility, green human resource management, and sustainable performance: *Evidence from the healthcare sector*. *Sustainability*, 12(4), 1-18.
- Zournatzidou, G. (2024). Evaluating Executives and Non-Executives' Impact toward ESG Performance in Banking Sector: *An Entropy Weight and TOPSIS Method*. *Administrative Sciences*, 14(10), 255.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2021). *Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών κινδύνων στη στρατηγική των τραπεζών*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2022). *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2021*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2022). *Κλιματική αλλαγή και χρηματοπιστωτική σταθερότητα*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο: Ο Ρόλος του HR στην Προώθηση της Συμμόρφωσης με τις Αρχές του ESG

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας που εκπονείται για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΠΜΣ) «Τεχνο-Οικονομικά Συστήματα» της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών (ΗΜ&ΜΥ) του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.) και της Σχολής Ναυτιλίας και Βιομηχανίας του Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Μέρος 1ο: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικιακή Ομάδα

- 18–30 ετών 51–60 ετών
 31–40 ετών 61 ετών και άνω
 41–50 ετών

3. Σε ποιον τομέα της Τράπεζας απασχολείστε;

- Retail Banking Human Resources
 Corporate Banking IT, Digital Banking, Cybersecurity
 Risk Management Wholesale Banking
 Compliance & Regulatory Affairs Marketing
 Procurement Governance & Delivery
 Accounting, Tax, Finance Άλλο

Μέρος 2ο: Αντίληψη και Εμπειρία σχετικά με το ESG

4. Πόσο καλά γνωρίζετε τις αρχές ESG (Environmental, Social, Governance);

- Πολύ Λίγο
 Αρκετά Καθόλου
 Μέτρια

5. Η Τράπεζα στην οποία εργάζεστε έχει ενσωματώσει πολιτικές ESG στις στρατηγικές της;

- Ναι Όχι Δεν γνωρίζω

6. Πώς θα αξιολογούσατε τη σημασία των ESG στόχων στη στρατηγική της Τράπεζας;

- Καθοριστική Μικρής σημασίας
 Πολύ σημαντική Καθόλου σημαντική
 Σχετικά σημαντική

7. Πόσο πιστεύετε ότι η Τράπεζα συμμορφώνεται με τις κανονιστικές απαιτήσεις ESG;

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ | <input type="checkbox"/> Λίγο |
| <input type="checkbox"/> Αρκετά | <input type="checkbox"/> Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> Μέτρια | |

8. Υπάρχουν στη Τράπεζα KPI ή Scorecards για την παρακολούθηση των ESG στόχων;

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ναι | <input type="checkbox"/> Όχι | <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|

9. Η Τράπεζα έχει θεσπίσει πολιτικές για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος;

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ναι | <input type="checkbox"/> Όχι | <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|

10. Πώς κρίνετε τη συμμετοχή της Τράπεζας σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR);

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ ικανοποιητική | <input type="checkbox"/> Ελλιπής |
| <input type="checkbox"/> Ικανοποιητική | <input type="checkbox"/> Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> Μέτρια ενεργή | |

11. Η Τράπεζα ανέπτυξε νέες πρωτοβουλίες ESG λόγω COVID-19;

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ναι | <input type="checkbox"/> Όχι | <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|

Μέρος 3ο: Ο Ρόλος του HR στην ESG Συμμόρφωση

12. Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στην εφαρμογή των ESG πολιτικών;

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ | <input type="checkbox"/> Λίγο |
| <input type="checkbox"/> Αρκετά | <input type="checkbox"/> Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> Μέτρια | |

13. Υπάρχει επίσημη στρατηγική ή πολιτική Green HR Management στην Τράπεζα;

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ναι | <input type="checkbox"/> Όχι | <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|

14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το HR προωθεί “πράσινες” εργασιακές πρακτικές (Green HRM);

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ | <input type="checkbox"/> Λίγο |
| <input type="checkbox"/> Αρκετά | <input type="checkbox"/> Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> Μέτρια | |

15. Θεωρείτε ότι οι πρακτικές πρόσληψης της Τράπεζας λαμβάνουν υπόψη τα κριτήρια ESG;

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ | <input type="checkbox"/> Λίγο |
| <input type="checkbox"/> Αρκετά | <input type="checkbox"/> Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> Μέτρια | |

16. Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης που ενσωματώνουν ESG θεματολογία στην Τράπεζα;

- Ναι Όχι Δεν γνωρίζω

17. Συμμετέχετε ή έχετε συμμετάσχει ποτέ σε εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με το ESG;

- Ναι Όχι

18. Υπάρχουν πολιτικές που ενθαρρύνουν την εργασιακή διαφορετικότητα και την ένταξη (diversity and inclusion);

- Ναι Όχι Δεν γνωρίζω

19. Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική συμβολή των πολιτικών και πρακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας στην υποστήριξη των πρωτοβουλιών ESG;

- Πολύ ικανοποιητική Ελλιπής
 Ικανοποιητική Καθόλου
 Μέτρια ενεργή

Μέρος 4ο: Συμπεράσματα

20. Κατά τη γνώμη σας, ποιο είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την εφαρμογή ESG στρατηγικών στην Τράπεζα;

- Έλλειψη γνώσεων και εκπαίδευσης Χαμηλή δέσμευση ηγεσίας
 Έλλειψη στρατηγικής Αντίσταση εργαζομένων
 Έλλειψη πόρων

21. Πιστεύετε ότι οι πολιτικές βιωσιμότητας και κοινωνικής υπευθυνότητας που ενισχύθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 έχουν διατηρηθεί και μετά την κρίση;

- Ναι Όχι Δεν γνωρίζω

22. Πόσο πιθανό θεωρείτε να ενσωματώσουν αποτελεσματικά οι ελληνικές Τράπεζες τα ESG κριτήρια την επόμενη πενταετία;

- Πολύ
 Αρκετά
 Μέτρια
 Λίγο
 Καθόλου