



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού στο Digital Transformation του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΚΑΚΑΒΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού στο
Digital Transformation του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού
Συστήματος**

Κωνσταντίνα Κακάβα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση,
Τεχνολογία και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού
στο Digital Transformation του Ελληνικού
Χρηματοπιστωτικού Συστήματος**

Κωνσταντίνα Κακάβα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προχωράει στην ανάλυση του θέματος της διοίκησης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην ψηφιακή μετάβαση του Ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Για τον λόγο αυτό έχει πραγματοποιηθεί η απόδοση των ορισμών για τον Ψηφιακό μετασχηματισμό (Digital Transformation) ώστε να αποδοθούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα χαρακτηριστικά μιας τέτοιας μετάβασης, τα στάδια και οι στόχοι της.

Στόχος της διατριβής είναι να αναφερθεί η αναγκαιότητα της ψηφιακής μετάβασης και η διερεύνηση της χρηστικότητας της μετάβασης αυτής στο υφιστάμενο προσωπικό του χρηματοπιστωτικού κλάδου. Στην εργασία θα αναλυθούν και οι προκλήσεις του Ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation) καθώς και του ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η εκπαίδευση του Ανθρώπινου δυναμικού σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον

Στο θεωρητικό μέρος της διατριβής παρουσιάζονται οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από τους μελετητές του συγκεκριμένου θέματος, σε συνάρτηση με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση θα αναφερθούν οι παράγοντες και οι ανάγκες για την εκπαίδευση. Θα αναφερθεί η ψηφιακή εποχή και οι ανάγκες που συντρέχουν για τη μετάβαση σε αυτή. Επιπλέον θα παρουσιαστούν στατιστικές μελέτες σχετικά με τα δεδομένα για την ψηφιακή κατάσταση στην Ελλάδα. Το θεωρητικό μέρος εστιάζει κυρίως στα ερευνητικά ερωτήματα των κριτηρίων, επιπέδων και προκλήσεων του Ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation) και γίνεται προσπάθεια διασύνδεσής του με τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής, μέσω διανομής ερωτηματολογίων κυρίως σε προσωπικό Ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Summary

This postgraduate dissertation proceeds to the analysis of the issue of administration and education of human resources in the digital transition of the Greek financial system. For this reason, the definitions of Digital Transformation have been rendered in order to better characterize such a transition, its stages, and objectives.

The aim of the dissertation is to report the necessity of the digital transition and to investigate the usefulness of this transition in the existing staff of the financial sector. The paper will also analyze the challenges of Digital Transformation as well as the definition of Human Resource Management and the training of Human Resources in a rapidly changing technological environment.

The theoretical part of the dissertation presents the theories that have been developed by the scholars of this subject, in relation to the bibliographic review. The theoretical part focuses mainly on the research questions of the criteria, levels, and challenges of the Digital Transformation and an attempt is made to link it with the results of the quantitative research, which was conducted in the dissertation, by distributing questionnaires mainly to Greek banking staff.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, οφείλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα ιδιαιτέρως να ευχαριστήσω τον σύζυγο και το παιδί μου, για την αμέριστη υπομονή και τη στήριξή τους.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο και συνέβαλαν στην εκπόνηση της εργασίας.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1-Ψυφιακός Μετασχηματισμός.....	10
1.1 Ορισμός	10
1.2 Εκπαίδευση	10
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα	13
Κεφάλαιο 2- Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	15
2.1 Ορισμοί.....	15
2.1.2 Εκπαίδευση.....	16
2.1.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης	Error! Bookmark not defined.8
2.2 Ψηφιακή Εποχή	25
2.2.1 Η Ψηφιακή Εποχήστην Ελλάδα σήμερα.....	28
2.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της τραπεζικής ψηφιακής βιομηχανίας.....	29
2.4 Εργασιακή ικανοποίηση.....	30
Κεφάλαιο 3- Μεθοδολογία.....	32
3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας	32
3.2 Ερευνητικές μεταβλητές	Error! Bookmark not defined.3
3.3 Δείγμα έρευνας.....	Error! Bookmark not defined.3
3.4 Επεξεργασία δεδομένων	Error! Bookmark not defined.4
3.5 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	34
3.5.1 Φύλλο.....	35
3.5.2 Ηλικία	36
3.5.3 Μορφωτικό επίπεδο.....	37
3.5.4 Ιεραρχία.....	38
Κεφάλαιο 4- Αποτελέσματα	39
4.1 Παράγοντες	39
4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	40
4.3 Εργασιακή ικανοποίηση.....	43
4.4 Μέσα παροχής εκπαίδευσης.....	49
Κεφάλαιο 5- Συμπεράσματα	54
5.1 Συμπεράσματα	Error! Bookmark not defined.4

Βιβλιογραφία	60
Παράρτημα Α	64
Παράρτημα Β	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation)

1.1 Ορισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (**digital transformation**) στο πλαίσιο της νέας ψηφιακής εποχής, επηρεάζει όλες τις πτυχές της κοινωνίας συμπεριλαμβανομένης και της οικονομίας. Ειδικότερα, για στον τομέα των τραπεζών ισχύει ουσιαστικά ότι και στις επιχειρήσεις και ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται το σύνολο των οργανωτικών αλλαγών μέσω της χρήσης των νέων ψηφιακών εργαλείων και επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για την υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οικονομικών δραστηριοτήτων τους (Wikipedia & CLEVERISM).

Στη βιβλιογραφία γίνεται συχνά αναφορά του όρου «Χρηματοοικονομική Τεχνολογία», γνωστή σε πολλούς ως Fintech, η οποία εν ολίγοις είναι η τεχνολογία εκείνη που σχεδιάζει και υλοποιεί νέες εφαρμογές και εργαλεία τα οποία προσφέρονται στο χρηματοοικονομικό κλάδο για την προώθηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών και διαδικασιών.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή την τεχνολογία και τεχνογνωσία έχουν πλέον διαρκής συνεργασία με τις Τράπεζες, όσον αφορά την παροχή, εγκατάσταση, εφαρμογή και συντήρηση των διαθέσιμων σύγχρονων και πιο εξελιγμένων υπηρεσιών των εταιρειών Fintech από τον Τραπεζικό χώρο για την αποτελεσματικότερη προσαρμογή στην νέα ψηφιακή εποχή. (Wikipedia & CLEVERISM).

Τα παραπάνω οδήγησαν ,στον τραπεζικό χώρο, σε μια μεταβολή των δεδομένων όπως και των γενικότερων συνθηκών, με ραγδαίους ρυθμούς.

Με άλλα λόγια οι τράπεζες, καλούνται να χειριστούν και να ανταπεξέλθουν σε μεγάλες προκλήσεις τόσο σε λειτουργικά θέματα όσο και σε θέματα ανταγωνισμού, καθώς στο νέο ψηφιακό περιβάλλον αρκετές εξειδικεύσεις σε συγκεκριμένα πόστα εργασίας που ίσχυαν μέχρι τώρα, θα φθίνουν με αυξημένο ρυθμό.

Οι τράπεζες ταυτόχρονα με τα παραπάνω θα πρέπει, να διασφαλίσουν την πορεία της ομαλής εξυπηρέτησης των πελατών τους, στα πλαίσια της μετάβασης από τα έως σήμερα παραδοσιακά δίκτυα στα νέα ψηφιακά τραπεζικά. Παράλληλα, οφείλουν να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική για την έγκαιρη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται τόσο γρήγορα και προς νέες κατευθύνσεις (Kathimerini.gr, 2016).

Η οργανωτική δομή των τραπεζών στα νέα δεδομένα αποτελεί μεγάλη πρόκληση και για τη διοίκηση. Ωστόσο, όλη αυτή η διαδικασία των μεταβολών είναι κάτι αναμενόμενο καθώς η εξέλιξη σχεδόν πάντα οδηγεί σε διαφοροποίηση των παραδοσιακών θέσεων εργασίας αλλά και στη δημιουργία νέων ρόλων και θέσεων απασχόλησης σε δεύτερο χρόνο. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στους νέους ορίζοντες θα είναι πρόκληση για την ηγεσία.

Άλλος ένας παράγοντας που συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον από τις διοικήσεις των τραπεζών είναι η προσέλκυση, υιοθέτηση και διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι τράπεζες στοχεύουν να ενσωματώσουν στο προσωπικό τους στελέχη με εμπειρία στον κυβερνοχώρο, καθώς αποτελεί ένα νέο περιβάλλον με εξειδίκευση σε μικρό μέρος του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Εκπαίδευση

Απόρροια των παραπάνω είναι ότι η εκπαίδευση είναι αρωγός στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των τραπεζών, αλλά και των προσωπικών επιτευξέων των στελεχών τους στη νέα αυτή εποχή.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον οποίο αναφέρεται ορίζεται από τις αλλαγές που επιφέρουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Σύμφωνα με τον ορισμό που συναντάμε στη Wikipedia και CLEVRISM, ο ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις αλλαγές που συνδέονται με την εφαρμογή και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης κοινωνίας και διαβίωσης.

Μέσα σε όλη αυτήν την αλλαγή η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό οι

τράπεζες επενδύουν συνεχώς σε αυτήν. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι πολλά , αφού η εκπαίδευση προσωπικού συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και εταιρικής απόδοσης , καθώς και στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του ευκολότερα , γρηγορότερα και καλύτερα , με αποτέλεσμα και ο ίδιος να νιώθει λιγότερο άγχος , πίεση ή απογοήτευση , αλλά και ο αποδέκτης της υπηρεσίας του να εξυπηρετείται και να ικανοποιείται (Aguinis & Kraiger, 2009).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε τρεις φάσεις, όπως αναλύεται ακολούθως : α) στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών , β) στην υλοποίηση της εκπαίδευσης και γ) στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Tannenbaum &Yukl, 1992).

Οι δημοφιλέστερες μέθοδοι είναι οι :

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)
- Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (πχ σεμινάρια)
- Ηλεκτρονική εκπαίδευσης (e-learning, distance learning).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η εκπαίδευση του Ανθρώπινου δυναμικού σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον.

Η κάθε τράπεζα εκπαιδεύει το προσωπικό της για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και το μερίδιο αγοράς της. Πιο συγκεκριμένα στον Ελλαδικό χώρο οι τράπεζες που απαρτίζουν το μεγαλύτερο κομμάτι του χρηματοπιστωτικού συστήματος αντιλήφθηκαν ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες, θα πρέπει να εξελιχτούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε digital (ψηφιακές).

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την τράπεζα μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού στη νέα ψηφιακή εποχή συνδέεται άρρηκτα με την ψηφιακή κουλτούρα που οφείλει να αναπτύξει Τράπεζα.

Ο όρος ψηφιακή κουλτούρα ορίζεται ως το εταιρικό εκείνο περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει και στηρίζει τη χρήση της τεχνολογίας ώστε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά (wikipedia).

Σύμφωνα με τα στοιχεία πανευρωπαϊκής έρευνας της Microsoft αναφορικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων και των τραπεζών που δημιουργεί ή ενισχύει η στρόφη τους προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων και των ίδιων των εταιριών βρίσκονται ακόμα σε διαδικασία κατανόησης και αφομοίωσης των νέων δεδομένων που επιφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις (fortunegreece.com, 2018).

Για τις περισσότερες τράπεζες όλα τα παραπάνω θα οδηγήσουν σε αύξηση πελατολογίου :

Οι Τράπεζες θα εκμεταλλευτούν τα νέα ψηφιακά δεδομένα για την προσέλκυση πελατείας και ποιοτική αύξηση του πελατολογίου, κάτι το οποίο παλαιότερα δεν ήταν εφικτό παρά μόνο από την φυσική παρουσία των πελατών,

Σε μείωση λειτουργικών εξόδων φυσικών καταστημάτων:

Η digital εποχή δίνει μία ευκαιρία στις Τράπεζες να περιορίσει το επίπεδο των λειτουργικών εξόδων μέσω της μείωσης των φυσικών υποκαταστημάτων, αξιοποιώντας βέβαια το προσωπικό της σε πιο εξειδικευμένες εργασίες όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι οποίες απορρέουν από τις συνολικές μεταβολές της νέας τεχνολογικής έξαρσης στα τραπεζικά εργαλεία (Καθημερινή, 2017).

Όλα αυτά οδηγούν σε μία σειρά ερωτημάτων τα οποία ο κλάδος ήδη θα πρέπει να έχει απαντήσει, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πρωτεύον στόχο το digital transformation (ψηφιακός μετασχηματισμός);

Αντίστοιχα το χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει προχωρήσει σε διαδικασία μεταβολής στη digital εποχή; Αν όχι είναι έτοιμο για τη digital μεταβολή του; Το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει το Χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει το απαραίτητο γνωστικό επίπεδο για να υποστηρίξει τη μετάβαση στη digital εποχή; Αν όχι πώς μπορεί να πραγματοποιηθεί με το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος; Ποιά είναι τα καλύτερα μέσα παροχής της εκπαίδευσης;

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι σημαντική καθώς είμαστε σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου

είναι απαραίτητο να εναρμονιστεί με αυτό. Έχοντας 14 χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο κλάδο και καλούμενη και εγώ να εναρμονιστώ σε αυτή τη μετάβαση με τον πλέον παραγωγικό τρόπο για την μετέπειτα καριέρα μου, θεώρησα πως η μελέτη και η έρευνα του εν λόγω θέματος θα με βοηθήσουν να το γνωρίσω σε βάθος αλλά ταυτόχρονα να δώσω και μια πρακτική ματιά στη βιβλιογραφία αφού καλούμαι να τα εφαρμόσω άμεσα στην εργασία μου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αρχικά ανακύπτουν μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας είναι τα εξής :

- Ποιοι είναι οι παράγοντες διαμόρφωσης του χρηματοπιστωτικού τομέα που οδήγησαν στη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή;
- Είναι ευκαιρία αυτή η αλλαγή για να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τραπεζική αγορά, όπως για παράδειγμα θα σημειωθεί αύξηση του πελατολογίου και ταυτόχρονη μείωση λειτουργικών εξόδων (κλείσιμο φυσικών καταστημάτων);
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ανοίγει νέους ορίζοντες στο προσωπικό και πως μεταβάλλεται το Εργασιακό satisfaction (θετικά ή αρνητικά);
- Τα μέσα παροχής της εκπαίδευσης (*distance learning, training on the job, σεμινάρια*) και ο ρόλος τους σε αυτήν την μεταρρύθμιση. Αρκούν ή θα πρέπει να καινοτομήσουν οι τράπεζες στο κομμάτι της εκπαίδευσης τα επόμενα χρόνια ;

Όσον αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας θα λάβουμε υπόψη τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Αυτό θα επιτευχθεί με τη συλλογή ανώνυμων ερωτηματολογίων από το προσωπικό με τυχαίο δειγματοληπτικό τρόπο για τη μέτρηση της ικανοποίησης τους από τη μετάβαση αυτή και τον τρόπο με τον οποίο εκπαιδεύονται ώστε να ανταπεξέλθουν σε αυτή την αλλαγή μέσα στον Τραπεζικό κλάδο. Φυσικά στην έρευνα αυτή θα υπάρξει η συλλογή δευτερογενών δεδομένων (βιβλιογραφία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

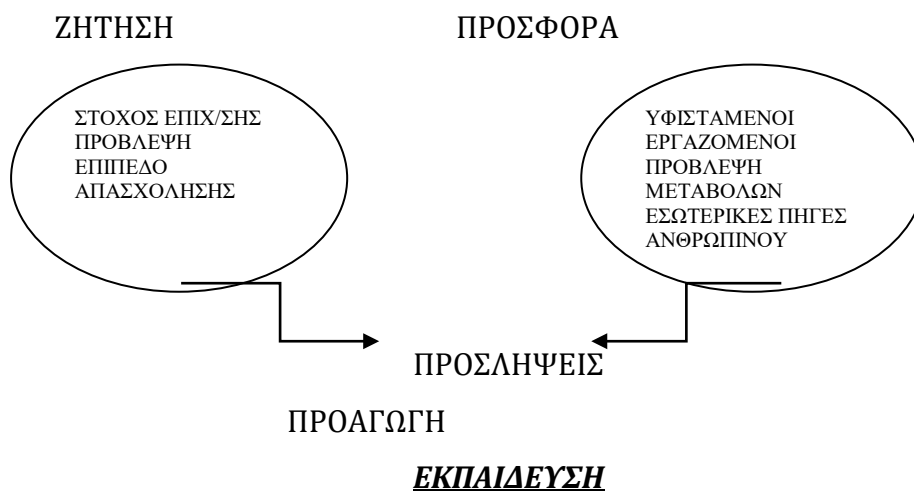
Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο των βασικών εννοιών οι οποίες θα αναλυθούν στη διπλωματική εργασία και αφορούν το ψηφιακό μετασχηματισμό (DIGITAL TRANSFORMATION) που επιβάλλει η νέα τάξη πραγμάτων στον τραπεζικό κλάδο, την εκπαίδευση του προσωπικού προς αυτήν την κατεύθυνση καθώς και την ικανοποίηση που αποκομίζει ή όχι ο κάθε εκπαιδευόμενος από την εκπαιδευτική πολιτική της εκάστοτε τράπεζας ώστε να προετοιμαστεί επιτυχώς για τη νέα εποχή.

2.1 Ορισμοί

Η διοίκηση και η εκπαίδευση σαν έννοιες ήταν πάντα στο προσκήνιο σε οποιαδήποτε χρονική μεταρρύθμιση. Πιο συγκεκριμένα η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης ήταν και παραμένει η διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία δίνει βαρύτητα στον ανθρώπινο συντελεστή ως βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Για τον Dessler (2009) αυτό θα πρέπει να εμπεριέχει ενέργειες και πρακτικές για τις οποίες η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι υπεύθυνη ώστε να αναδείξει τον ανθρώπινο παράγοντα μέσα από τις λειτουργίες της. Οι κατάλληλες ενέργειες και πρακτικές οδηγούν σε έναν προγραμματισμό των οποίων συναντάμε και διαγραμματικά στην Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, (Σπ. Ζευγαρίδη – Γ. Σταματιάδη, 1997), όπου μεταξύ άλλων θα δούμε και το ρόλο της εκπαίδευσης του προσωπικού και εκεί θα εστιάσουμε:



2.1.2 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι το μέσον ώστε το υφιστάμενο προσωπικό να αποκτήσει και να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες εκείνες που είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχτεί η εργασία του (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Όπως αναφέραμε και παραπάνω η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν συνεχώς σε αυτήν αφού ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του γρηγορότερα και καλύτερα ,και να νιώθει λιγότερο άγχος ή πίεση αλλά και ο αποδέκτης της υπηρεσίας του (πελάτης) να εξυπηρετείται και να ικανοποιείται (Aguinis & Kraiger, 2009).

Για να υλοποιηθεί επιτυχώς η διαδικασία της εκπαίδευσης σύμφωνα με τους Tannenbaum & Yukl, (1992) θα πρέπει να ακολουθηθούν 3 φάσεις:

- α) προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών και εφαρμογή της εκπαίδευσης ,
- β) ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και
- γ) αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Γενικά οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες δημιουργούν την ανάγκη για την ανάπτυξη τόσο της βασικής όσο και της συνεχούς επαγγελματικής κατάρτισης. Η στρατηγική της Ευρώπης έχει σαν βάση την παραγωγή υψηλής ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς μέσω καινοτομιών σε διάφορες διαδικασίες και προϊόντα, και

υψηλής παραγωγικότητας των εργαζομένων, μπορεί να υλοποιηθεί ένα υψηλής μόρφωσης και ικανοτήτων εργατικό δυναμικό. Όσο αναφορά τους υπαλλήλους ενός οργανισμού, η ανάπτυξη των ικανοτήτων δεν προσφέρει μόνο νέες ευκαιρίες επαγγελματικής καριέρας, αλλά αποτελεί μία επιπλέον εγγύηση απέναντι στον διαφαινόμενο κίνδυνο που ονομάζεται ανεργία.

Σύμφωνα με την UNESCO, οι ραγδαίες αλλαγές που διαδραματίζονται τόσο στην παραγωγή όσο και στην οργάνωση των επιχειρήσεων οδηγούν στην υποβάθμιση της ήδη αποκτημένης γνώσης, καθώς υπολογίζει ότι το 80% της γνώσης ενός ατόμου γίνεται άχρηστη μέσα σε μία δεκαετία. Την ίδια άποψη εκφράζεται 8 χρόνια πριν (Καραγιάννη, 1998): «Σε κοινωνικό επίπεδο, οι προκλήσεις είναι η αυξημένη ανεργία, το πτωτικό επίπεδο ζωής και η επιταχυνόμενη αχρηστία των γνώσεων λόγω των τεχνολογικών αλλαγών. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθίσταται δύσκολη, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς».

Πλήθος παραγόντων εντείνουν την ανάγκη για την εκπαίδευση μέσα στις επιχειρήσεις (νέες τεχνολογίες, διευρυμένη παγκόσμια αγορά, αλλαγές εσωτερικές, στροφή στην υψηλή ποιότητα και υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντων). Πέραν αυτών, υπάρχουν παράγοντες που απαιτούν την ανάπτυξη της φιλοσοφίας για την εκπαίδευση στις χώρες, καθώς και στην βελτίωση των προγραμμάτων βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης, πολλοί από τους οποίους συμπίπτουν με τους προαναφερθέντες (διεύρυνση της αγοράς, νέες τεχνολογίες).

2.1.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στην πρώτη και δεύτερη φάση όσον αφορά το κομμάτι της υλοποίησης της εκπαίδευσης εμπεριέχεται και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, εννοώντας αν θα γίνει εντός της θέσης εργασίας (on the job) ή εκτός (Distance Learning /Ηλεκτρονική εκπαίδευση e-learning, σεμινάρια μικρής ή μακράς διάρκειας, κλπ.). **Αναλυτικότερα:**

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training):

Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητο να μετακινηθεί, αφού η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στη θέση εργασίας του. ως εκ τούτου αυτή η μέθοδος έχει μικρότερο κόστος. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι

εκπαιδευτές/εργαζόμενοι, σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι πάντα και οι καταλληλότεροι να μεταδώσουν τις γνώσεις τους ή να το κάνουν εντελώς τυπικά αφού μπορεί να το νιώθουν σα βαρίδιο και να επηρεάζεται η δική τους παραγωγικότητα εξαιτίας του φόρτου εργασίας.

Σημαντικό θεωρήθηκε να αναφερθούμε σε 8 μεθόδους που συμβάλουν σημαντικά στον συγκεκριμένο τρόπο εκπαίδευσης (www.economicdiscussion.net).

Εκπαιδευτής και καθοδήγηση: Ο εκπαιδευτής και η καθοδήγηση αποτελούν τη συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο για την εκπαίδευση των εργαζομένων ενώ βρίσκονται στη δουλειά τους. **Η καθοδήγηση** περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σχέσης ένας προς έναν μεταξύ των εργαζομένων και των εκπαιδευτών, η οποία εξασφαλίζει συνεχή καθοδήγηση και ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με το πόσο καλά χειρίζονται τα καθήκοντά τους. Η καθοδήγηση είναι μια συγκεκριμένη μορφή καθοδήγησης που χρησιμοποιούν έμπειρα στελέχη για να εκπαιδέσουν τους κατώτερους υπαλλήλους. Η καθοδήγηση περιλαμβάνει εκπαίδευση ένας προς έναν για περίοδο αρκετών ετών έως ότου ο υπάλληλος τελικά είναι αρκετά ικανός να αντικαταστήσει τον ίδιο τον μέντορα.

Αντικατάσταση: Η αντικατάσταση αναφέρεται στη μέθοδο με την οποία οι εκπαιδευόμενοι είναι προετοιμασμένοι να εκτελέσουν τη δουλειά ή να συμπληρώσουν τη θέση των ανωτέρων τους. Σε αυτήν την τεχνική, ένας εκπαιδευόμενος είναι πιθανό να αναλάβει τα πλήρη καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης που κατέχει επί του παρόντος ο προϊστάμενος του / της. Ο εκπαιδευόμενος συμπληρώνει τη θέση του προϊσταμένου του / της που πρόκειται να αποχωρήσει από τη δουλειά λόγω προαγωγής, συνταξιοδότησης ή μεταφοράς. Για παράδειγμα, ο διευθυντής του τμήματος μπορεί να παραλάβει ένα αρμόδιο άτομο από το τμήμα για να γίνει ο αντικαταστάτης του. Αυτό δίνει στον αντικαταστάτη του την ευκαιρία να δοκιμάσει τις ηγετικές του ικανότητες.

Εναλλαγή εργασίας: Η εναλλαγή θέσεων εργασίας συνεπάγεται τη μετακίνηση των υπαλλήλων από τη μία εργασία στην άλλη, έτσι ώστε να μπορούν να αποκτήσουν την κατανόηση των διαφορετικών λειτουργιών και διαδικασιών ενός οργανισμού. Επιπλέον, επιτρέπει στους υπαλλήλους να δημιουργήσουν μια σχέση με ένα ευρύ φάσμα ατόμων εντός του οργανισμού, το οποίο διευκολύνει περαιτέρω τη

συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Το διαμορφωμένο εργατικό δυναμικό παρέχει στον οργανισμό μεγάλη ευελιξία όταν οι μεταφορές, οι προσφορές ή οι αντικαταστάσεις καθίστανται αναπόφευκτες.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να δημιουργήσει πολλά σοβαρά προβλήματα όταν οι εκπαιδευόμενοι μετακινούνται σε διάφορες θέσεις εργασίας πολύ συχνά. Σε μια τέτοια κατάσταση, οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν αρκετό χρόνο για να εξερευνήσουν και να μάθουν μια εργασία της θέσης τους και να αναπτύξουν έναν ισχυρό υπόβαθρο σε αυτή. Επιπλέον, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ακόμα και μια κατάσταση χάους για τους εκπαιδευόμενους όταν εκτίθενται σε πολλαπλές θέσεις μα αντίστοιχους προϊσταμένους και με διαφορετικό τρόπο λειτουργίας.

Ειδικές αναθέσεις έργων: Οι ειδικές αναθέσεις έργων υποδηλώνουν μια πολύ χρήσιμη τεχνική κατάρτισης, σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευόμενοι τους ανατίθεται ένα έργο που σχετίζεται στενά με τις εργασίες τους. Μερικές φορές, ορισμένα εκπαιδευόμενα στελέχη συγκεντρώνονται για να εργαστούν σε ένα έργο που σχετίζεται άμεσα με τους λειτουργικούς τους τομείς. Οι εκπαιδευόμενοι αναλύουν τα προβλήματα και υποβάλλουν τις γραπτές συστάσεις, οι οποίες τους παρέχουν μια πολύτιμη εμπειρία στην αντιμετώπιση του προβλήματος.

Αυτές οι ειδικές αναθέσεις έργων βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αναλύσουν τα οργανωτικά προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και απόψεις. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εργάζονται ως μέλος της ομάδας, όχι μόνο αποκτούν γνώσεις αλλά και μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται με άλλους που έχουν διαφορετικές απόψεις.

Αναθέσεις επιτροπών: Οι αναθέσεις επιτροπών αναφέρονται στη μέθοδο με την οποία οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να λύσουν ένα πραγματικό οργανωτικό πρόβλημα. Στις αναθέσεις επιτροπών, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συνεργαστούν σε μια ομάδα και να προσφέρουν λύση στο πρόβλημα. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης βοηθά τους εκπαιδευόμενους να αναπτύξουν ομαδικό πνεύμα για να επιτύχουν έναν κοινό οργανωτικό στόχο.

Επιλεκτικές αναγνώσεις: Οι επιλεκτικές αναγνώσεις αναφέρονται σε μεμονωμένα προγράμματα αυτο-ανάπτυξης που προορίζονται για στελέχη. Ορισμένοι οργανισμοί έχουν ένα προγραμματισμένο πρόγραμμα ανάγνωσης στο οποίο

παρέχονται στα στελέχη βιβλία, περιοδικά και άρθρα που σχετίζονται με τους λειτουργικούς τους τομείς. Αυτό βοηθά τα στελέχη να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και να κατανοήσουν διάφορες πτυχές της επιχείρησής τους.

Πολλαπλή διαχείριση: Η πολλαπλή διαχείριση αντιπροσωπεύει ένα σύστημα, σύμφωνα με το οποίο συγκροτείται ένα κατώτερο διοικητικό συμβούλιο νέων στελεχών που αναλύει σημαντικά προβλήματα του οργανισμού. Το κατώτερο συμβούλιο υποβάλλει συστάσεις στο διοικητικό συμβούλιο αφού αναλύσει τα μεγάλα προβλήματα. Σε αυτήν τη μέθοδο, τα νεαρά στελέχη μαθαίνουν δεξιότητες λήψης αποφάσεων και το διοικητικό συμβούλιο λαμβάνει το όφελος της σοφίας της εκτελεστικής ομάδας. Επιπλέον, μακροπρόθεσμα, οι κενές θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο μπορούν να καλυφθούν από αυτά τα κατώτερα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Οι προαναφερθείσες τεχνικές κατάρτισης κατά την εργασία είναι οικονομικά αποδοτικές, καθώς οι εργαζόμενοι στην πραγματικότητα εργάζονται ενώ μαθαίνουν παράλληλα. Επιπλέον, οι εργαστηριακές τεχνικές κατάρτισης παρέχουν άμεση ανατροφοδότηση στους εκπαιδευόμενους, γεγονός που τους παρακινεί να απορροφήσουν και να μάθουν τον σωστό τρόπο να κάνουν πράγματα.

Ηλεκτρονική μάθηση: Η ηλεκτρονική μάθηση αναφέρεται σε μια διαδοχική ή διαδικαστική μέθοδο μάθησης που υποστηρίζεται από ηλεκτρονικά μέσα. Μια ενότητα ηλεκτρονικής μάθησης συνήθως δεν διαθέτει εκπαιδευτή και οι γνώσεις και οι πληροφορίες μεταφέρονται μέσω διαφόρων εργαλείων, όπως το Διαδίκτυο. Επιπλέον, περιλαμβάνει ομάδες γνώσεων και εικονικές αίθουσες διδασκαλίας. Τέτοια μάθηση μπορεί να ξεκινήσει ή να ενθαρρυνθεί από έναν εκπαιδευτικό να ξεπεράσει τα γεωγραφικά και χρονικά όρια. Η ηλεκτρονική μάθηση δεν είναι φιλική προς τον χρήστη για όλους. Για παράδειγμα, γενικά, οι άνθρωποι στα τέλη της δεκαετίας του '40 και άνω δεν είναι πολύ τεχνολογικοί. Επομένως, μπορεί να μην θεωρούν την ηλεκτρονική μάθηση μια πολύ καλή επιλογή.

Εκπαίδευση κεντροποιημένη:

Η εκπαίδευση σε αυτήν την περίπτωση είναι ακριβώς αντίθετη από την προηγούμενη που αναφέραμε και λαμβάνει χώρα εκτός θέσης εργασίας, συνήθως

μετά το ωράριο τότε εργαζόμενου ή μια μέρα ή και παραπάνω αυστηρά αφιερωμένη στην εκπαίδευση εντός ωραρίου. Λαμβάνει χώρα τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης. Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι και πάλι εργαζόμενοι της εταιρείας ή επαγγελματίες. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την περίπτωση είναι πιο εστιασμένοι στην εκπαίδευση.

Η μέθοδος έχει ως μειονέκτημα το υψηλό κόστος της και ο χρόνος που απουσιάζει από τη θέση του ο κάθε εκπαιδευόμενος και λαμβάνει συνήθως τη μορφή σεμιναρίων μικρής ή μακράς διάρκειας (Levine, 1997).

Ηλεκτρονική εκπαίδευσης (e-learning)

Καθάρη η πιο σύγχρονη μέθοδος, γνωστή και ως e-learning και έχει απαραίτητη τη χρήση Διαδικτύου και τον Η/Υ. Στην ίδια κατηγορία συμπεριλαμβάνεται και η χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom).

Είναι μια από τις οικονομικές μεθόδους που μειώνει σημαντικά το κόστος εκπαίδευσης.

Μετά τη σύντομη αναφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης καλό θα ήταν να δούμε πως αυτές τις συναντάμε στον τραπεζικό κλάδο, αν είναι ακέραιες ή με παραλλαγές κτλ.

Σε οποιονδήποτε οργανισμό, δύο εργαζόμενοι δεν μαθαίνουν με τον ίδιο τρόπο. Ο καθένας έχει διαφορετικό στυλ και διαδικασία απόκτησης πληροφοριών. Κάποιοι μαθαίνουν διαβάζοντας, κάποιοι παρακολουθώντας διαλέξεις ή πρακτικά εργαστήρια, κάποιοι παρακολουθώντας βίντεο και άλλοι ακούγοντας podcasts και ακουστικά βιβλία. Ο τρόπος με τον οποίο ο εγκέφαλος κάθε ατόμου αντιλαμβάνεται και αποθηκεύει πληροφορίες είναι διαφορετικός. Όταν ο οργανισμός έχει άτομα διαφορετικών ηλικιών, εμπειριών, προτιμήσεων και πολιτισμών, πώς διασφαλίζετε ότι ο καθένας θα έχει πρόσβαση σε οργανωτική εκπαίδευση που τους ενδιαφέρει και τους ενδιαφέρει; Εάν ακολουθείτε μια μόνο μέθοδο, όπως τα απλά μαθήματα e-Learning με κείμενο και εικόνες, οι άνθρωποι μπορεί να βρεθούν χαλαρά και να μην μπορούν να επωφεληθούν πλήρως από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Παράγοντες επιτυχίας του e learning

Το ερώτημα που γεννάται είναι εάν θα μπορούσαμε να συνδυάσουμε τα πλεονεκτήματα των διαφορετικών μορφών παράδοσης και να το ανασκευάσουμε

ως ένα πρόγραμμα μάθησης. Τα καλά νέα είναι ότι μπορεί - με την αποτελεσματική χρήση του eLearning. Ένα ψηφιακό πρόγραμμα μάθησης μας επιτρέπει να συμπεριλάβουμε λίγο από τα πάντα από τις διάφορες διαθέσιμες μεθόδους μεταφοράς γνώσης. Μια καλή εκπαιδευτική στρατηγική ενσωματώνει τέτοια ελκυστικά στοιχεία για να προσελκύσει και να διατηρήσει το ενδιαφέρον των μαθητών, για να διευκολύνει την ανθεκτική μεταφορά γνώσεων και τη μεγαλύτερη διατήρηση. Μερικά ελκυστικά στοιχεία που μπορούν να συμπεριληφθούν σε μαθήματα e-Learning, τα οποία αν χρησιμοποιηθούν σωστά μπορούν να δημιουργήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα ικανοποιεί όλους τους συμμετέχοντες μεταξύ μιας ετερογενούς ομάδας εργαζομένων.

Ενότητες βασισμένες σε βίντεο

Το βίντεο είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές μορφές μεταφοράς γνώσεων που διατίθενται στο ψηφιακό μέσο. Χρησιμοποιώντας έναν συνδυασμό γραφικών, φωνητικών κειμένων, κειμένου, μουσικής και ζωντανών εικόνων, μπορείτε να δημιουργήσετε ένα συναρπαστικό εκπαιδευτικό στοιχείο. Η απλή προβολή ενός βίντεο αρκεί για να μεταφέρει ακόμη και τα πιο πολύπλοκα θέματα, εύκολα και αποτελεσματικά. Δεδομένου ότι τα βίντεο έχουν εξαιρετική δουλειά για την κατανομή σύνθετων θεμάτων, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να τα δουν στο σημείο ανάγκης, για να ολοκληρώσουν τις εργασίες. Δεδομένου ότι το βίντεο παραδοσιακά θεωρείται ως μέσο ψυχαγωγίας, η χρήση του μπορεί επίσης να προσελκύσει μαθητές που δεν ενδιαφέρονται πολύ για υπερβολικά επίσημη οργανωτική εκπαίδευση.

Μάθηση βάσει σεναρίου

Πολλές φορές συμβαίνει οι εκπαιδευόμενοι να μην συσχετίζουν αυτά που διδάσκονται στο μάθημα με το πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθεί στην πράξη. Με τη μάθηση βάσει σεναρίων, μπορείτε να δοθεί στους υπαλλήλους η ακριβής εικόνα του εργασιακού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιώντας χαρακτήρες, διαλόγους, φόντο και ηχητικά εφέ, μπορεί να αναπτυχθεί μια συναρπαστική ατμόσφαιρα, που μιμείται το πραγματικό εργασιακό περιβάλλον ή τις καταστάσεις που είναι πιθανό να συναντήσουν. Μια τέτοια μέθοδος προσελκύει υπαλλήλους που προτιμούν να μαθαίνουν στην εργασία.

Ενότητες Μικρομάθησης

Λόγω απαιτητικών εργασιακών περιορισμών, είναι πιθανό πολλοί από τους υπαλλήλους απλά να μην έχουν παρατεταμένο χρονικό διάστημα για να αναλάβουν μακρά προγράμματα κατάρτισης. Μπορούν να δημιουργηθούν μαθήματα μικρομάθησης για τέτοιου είδους εκπαιδευόμενους για να τους δώσουν γρήγορα γνώσεις. Τέτοιες ενότητες μεταφέρουν μόνο ένα θέμα συνολικά, χωρίς να χρειάζεται να εξαρτώνται από άλλες ενότητες. Οι υπάλληλοί που έχουν χρόνο μπορούν να κάνουν τέτοια εκπαίδευση από οπουδήποτε θέλουν στις κινητές τους συσκευές, εάν το μάθημα ανταποκρίνεται επίσης.

Πολύγλωσσες σειρές μαθημάτων

Σε έναν παγκόσμιο οργανισμό, οι γλωσσικοί περιορισμοί μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ουσιαστική μεταφορά γνώσεων. Παρόλο που πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τα αγγλικά ως μέσο επίσημης επικοινωνίας, δεν είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να προτιμούν να μαθαίνουν και τα αγγλικά. Γι' αυτό είναι καλή ιδέα να μεταφραστούν τα μαθήματα e-Learning στις μητρικές γλώσσες των υπαλλήλων, σύμφωνα με το πεδίο της επιχείρησής. Δίνοντας στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να μάθουν στην προτιμώμενη γλώσσα τους, θα αυξηθεί το ποσοστό μεταφοράς γνώσης σε αυτούς.

Εικόνες και γραφήματα

Η χρήση εικόνων και γραφημάτων αντί για απλό κείμενο μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ελκυστικότητα του μαθήματος eLearning. Δίνει στους εκπαιδευόμενους μια ωραία «οπτική απόλαυση» στις μαθησιακές τους προσπάθειες. Αυτό βοηθά τους εκπαιδευόμενους που ενδεχομένως να κουραστούν με στην ανάγνωση πολλών απλών κειμένων. Οι εικόνες μπορούν να δημιουργήσουν ουσιαστικά μνημονικά στο μυαλό των υπαλλήλων, βοηθώντας τους πολύ όταν πρόκειται για την ανάμνηση των πληροφοριών που τους παρέχονται.

Έτσι, όπως αναφέρθηκε, η ευελιξία του eLearning το καθιστά ελκυστικό για ένα ευρύ προφίλ εκπαιδευόμενων. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα e-Learning

μπορεί τεχνικά να ικανοποιήσει όλες τις διαφορετικές μαθησιακές ανάγκες των υπαλλήλων.

Μοντέλα Εκπαίδευσης στον Τραπεζικό Κλάδο

Όπως όλοι έχουμε αντιληφθεί από τα παραπάνω κοινός παρανομαστής των παραπάνω εκπαιδευτικών μοντέλων είναι να βοηθήσουν το άτομο να μάθει πράγματα που του είναι χρήσιμα για την εργασία του και να είναι σε θέση να τα χρησιμοποιήσει. Πέρα όμως από τη διευρυμένη αυτή διάσταση της εκπαίδευση θα πρέπει να δούμε και τι ισχύει στις επιχειρήσεις και τους λοιπούς οργανισμούς (Bramley, 2007) για να καταλήξουμε και στις τράπεζες. Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ακολουθεί συνήθως ένα μοντέλο, που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα και ειδικότερα στην αύξησή της. Σύμφωνα με το μοντέλο της αυξημένης αποτελεσματικότητας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι επιθυμητές αλλαγές, καθώς και τα κριτήρια, οι δεξιότητες και οι πόροι που είναι διατεθειμένοι για την εκπαίδευση (Ισακίδου Μαριάννα, 2016).

Ξαναγυρνώντας στις φάσεις της εκπαίδευσης πολύ σημαντική για την μετέπειτα εξέλιξη της παρούσας εργασίας είναι και η **τρίτη φάση** η οποία αφορά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητο να υπάρχει ο απαιτούμενος απολογισμός όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής μεθόδου που ακολουθήθηκε. Αυτό θα συμβάλει καθοριστικά πέρα από την αξιολόγηση και στη διασφάλιση της ποιότητας είτε βάσει ποσοτικών χαρακτηριστικών (επίτευξη στόχου και αύξηση πωλήσεων) είτε ποιοτικών χαρακτηριστικών (ομαλότερη ομαδική εργασία) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick (1998) η αξιολόγηση της εκπαίδευσης έχει 4 επίπεδα :

Το πρώτο επίπεδο αφορά στη μέτρηση της ευχαρίστησης ή μη των συμμετεχόντων, αφού πιστεύεται ότι όσο περισσότερο ευχαριστηθούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα οι εργαζόμενοι, τόσο πιο πρόθυμοι θα είναι να χρησιμοποιήσουν τις καινούριες γνώσεις ή τις ικανότητες (Kirkpatrick, 1998). Βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο, με κύριους άξονες αξιολόγησης τη μεταδοτικότητα του εισηγητή, το περιεχόμενο του προγράμματος κλπ.

Ακολουθως το δεύτερο στάδιο έχει σκοπό να μετρήσει εάν έχουν επιτευχθεί οι αρχικοί στόχοι του προγράμματος ενδεχομένως μέσα από ένα τεστ αξιολόγησης. Συνεχίζοντας το τρίτο στάδιο αφορά τη μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς με αποτέλεσμα την εκπαίδευση.

Τέλος το τέταρτο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την επιχείρηση δηλαδή στην εκπλήρωση ή όχι των επιχειρησιακών στόχων.

2.2 Ψηφιακή Εποχή

Ο 21ος αιώνας χαρακτηρίζεται από ταχεία τεχνολογική αλλαγή, ασταθείς αγορές και παγκοσμιοποίηση. Οι οργανισμοί κατανοούν την ανάγκη για την αλλαγή, επειδή οι συνέπειες της στασιμότητας μετά την εξέλιξη τους βαρύνουν ήδη. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν πολλαπλά διλήμματα. Όχι μόνο πρέπει να χτίσουν νέες στρατηγικές, αλλά θα πρέπει επίσης να προσδιορίσουν εκ νέου τους βασικούς πυλώνες των οργανισμών που πρέπει να επανεκτιμηθούν και στη συνέχεια να βρεθούν οι σωστοί τρόποι για να το πραγματοποιηθεί αυτό. Το πιο συχνό ωστόσο φαινόμενο είναι ότι ακόμη και οι πιο έμπειροι διευθυντές δεν είναι ικανοί για να επιτύχουν τον μετασχηματισμό μόνοι τους. Ο καθένας, λοιπόν σε μια εταιρεία πρέπει να παίζει κάποιο σημαντικό ρόλο. Η προσπάθεια ωστόσο μπορεί να μην είναι επιτυχής εάν ένας από αυτούς παραμεληθεί. Υπάρχουν τρεις βασικοί πυλώνες που πρέπει να επανεκτιμηθούν σε κάθε οργανισμό που δεν έχει προχωρήσει σε μετασχηματισμό.

Τεχνολογία :

Σήμερα αντιμετωπίζουμε μια πληθώρα νέων τεχνολογιών που μπορεί να εφαρμοστεί στον επιχειρηματικό κόσμο: τεχνητό νοημοσύνη, μηχανική μάθηση, τεχνολογίες cloud, προηγμένοι αλγόριθμοι που μπορούν να εξημερώσουν ακόμη και τους μεγαλύτερους σύνολα της μεγάλης εποχής δεδομένων - η λίστα των αναδυόμενων και συναρπαστικές τεχνολογίες μπορεί να είναι αρκετά μεγάλες. Ο επιχειρηματικός κόσμος δεν χρειάζεται μόνο να αποκτήσει νέες τεχνολογίες ως εργαλείο δεν έχει να κάνει μόνο με την απόφαση εάν ένα παλιό σύστημα που χρησιμοποιείται και μπορεί να αναβαθμιστεί ή αντικατασταθεί εξ ολοκλήρου. Θα

πρέπει να βρεθεί έτσι ένας τρόπος που να μπορεί να υιοθετηθούν αυτές οι τεχνολογίες και να κατανοηθούν οι τρόποι που θα βοηθούν τις εταιρείες να αλληλοεπιδράσουν και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Αυτό είναι επίσης αποτελεί δύσκολη και ακριβή απόφαση, αλλά και στις δύο περιπτώσεις η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας συνδέεται με τους ανθρώπους που θα τη χρησιμοποιήσουν.

Άνθρωποι:

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μεγάλο μέρος του πολιτισμού μιας εταιρείας. Κανένα από αυτά δεν μπορεί να αλλάξει χωρίς το υπάρχει ο επόμενος. Η ανάγκη αναβάθμισης είναι πιο επείγουσα από ό, τι όσο ο αυτοματισμός καθώς αποτελεί πραγματική απειλή που το εγγύς μέλλον θα αλλάξει εντελώς το πόσοι περισσότερο επαγγελματίες εργάζονται και πώς τους βοηθάει η τεχνολογία για να είναι επιτυχής στη δουλειά τους. Μια εταιρία που βοηθά τους ανθρώπους να προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον ενώ από την άλλη πλευρά προσλαμβάνει νέους ανθρώπους κάτω από μία νέα προοπτική μπορεί να προσφέρει μόνο οφέλη.

Διαδικασίες :

Η δομή της εταιρείας αλλάζει ραγδαία λόγω τις ανάγκες της αγοράς, τις τάσεις και της τεχνολογίας. Η ανάγκη για αναδιάρθρωση είναι πιο επείγουσα από ό, τι πάντα. Σχεδόν όλες οι υπάρχουσες και παραδοσιακές εταιρείες σε όλο τον κόσμο λειτουργεί με βάση τις επιχειρήσεις μοντέλα και πλαίσια που είχαν πρακτικά αναπτυχθεί περισσότερο από 100 χρόνια πριν. Είναι καιρός λοιπόν ώστε να επανεκτιμηθεί εάν αυτές οι δομές μπορούν με επιτυχία να εξυπηρετήσουν τη νέα πραγματικότητα .

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού και η ορθή του εκπαίδευση όπως είδαμε είναι έννοιες οι οποίες θέλουν σωστή σχεδίαση και εφαρμογή ώστε να οδηγήσει σε επίτευξη επιχειρησιακών στόχων αλλά και να παρέχει ικανοποίηση στους ίδιους τους συμμετέχοντες. Όλα αυτά είναι απολύτως απαραίτητα στη νέα ψηφιακή εποχή για τις τράπεζες αφού ο έντονος ανταγωνισμός και η ψηφιακή επανάσταση επιβάλλει στις τράπεζες το ριζικό μετασχηματισμό τους, που θα απαιτήσει υψηλό επενδυτικό κόστος. Οι τράπεζες ταυτόχρονα θα πρέπει να προχωρήσουν και στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους ενώ θα πρέπει να παραμείνουν ευέλικτες και παραγωγικές,

εκμεταλλευόμενες τις ευκαιρίες της νέας ψηφιακής οικονομίας και βελτιώνοντας ανάλογα την προσφορά των υπηρεσιών τους (Ρουμελιώτης,2019)

Από την πρώτη βιομηχανική επανάσταση σηματοδοτείται με την ανακάλυψη του ατμού ,η οποία είχε σαν κύρια συνέπειά του ήταν η αντικατάσταση της σωματικής δύναμης από τη μηχανή, έως και σήμερα στη νέα βιομηχανική επανάσταση η οποία στηρίζεται στην έξαρση της πληροφορικής έχει κύριο σκοπό την ανάπτυξη της ανθρώπινης σκέψης και όχι αντικατάστασή της. (Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, 2018).

Για τις τράπεζες οι μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες στη νέα αυτή ψηφιακή εποχή είναι πολύ συγκεκριμένες και όπως αναφέρουν και οι Mayer –Schonberger & Cukier (2013) η εποχή των big data ήρθε να μεν με πολλές προκλήσεις αλλά και πολλές ευκαιρίες. Πιο συγκεκριμένα στις τράπεζες το μεγαλύτερο του περιουσιακό τους στοιχείο είναι η γνώση και όχι οι οικονομικοί πόροι (Kharote & Ksohirsagar,2014).

Το retail banking (λιανική τραπεζική) θα πρέπει να μετασχηματιστεί στη νέα ψηφιακή εποχή και ενώ τυποποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ώστε να είναι φθηνότερα και ανταγωνιστικά θα πρέπει ταυτόχρονα να καινοτομεί όπως επιβάλει η νέα εποχή κυρίως σε ότι αφορά στους τρόπους διανομής αυτών των προϊόντων στο πελατολόγιο της. Άρα η ψηφιοποίηση στις τράπεζες επιφέρει εκτός από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και άλλους μετασχηματισμούς που αφορούν και άλλους τομείς όπως είδαμε και παραπάνω και κυρίως στην οργάνωση , στη διοίκηση και εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις (Ρουμελιωτης, 2019).

Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα της συμβουλευτικής εταιρίας Ernst & Young με τίτλο «Global Banking Outlook 2018», ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την κύρια προτεραιότητα για το 85% των τραπεζών παγκοσμίως το 2018.

Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα της ΕΥ, οι τράπεζες θεωρούν ως κρίσιμες παραμέτρους για να είναι βιώσιμη η επιτυχία τους τις επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες που στοχεύουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, τη διαχείριση του κινδύνου καθώς και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών ανάπτυξης.

Στη συνέχεια, η αντιμετώπιση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για τις παγκόσμιες τράπεζες κατά 89% το 2018.

Άλλος ένας παράγοντας που σύμφωνα με την έρευνα της ΕΥ συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον από τις διοικήσεις των τραπεζών είναι η προσέλκυση, υιοθέτηση και διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η έρευνα, η οποία καταγράφει τις απόψεις ανώτερων στελεχών από 221 τραπεζικά ιδρύματα από την Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική, τις αναδυόμενες αγορές και την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού, αναδεικνύει την προσπάθεια των τραπεζών να καταστούν ψηφιακά ώριμες, έχοντας κινητήριο δύναμη του μετασχηματισμού αυτού όχι το ρυθμιστικό πλαίσιο, αλλά την καινοτομία και το προσωπικό.

2.2.1 Η ψηφιακή εποχή στην Ελλάδα σήμερα.

Η έκθεση με τίτλο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα 2019» (lovegreece.gr) παρέχει μια εις βάθος ανάλυση των διαστάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού σύμφωνα με τις τελευταίες τάσεις, περιγράφοντας παράλληλα την κατάσταση στην Ελλάδα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχουν επίσης παραδείγματα καλών πρακτικών από τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο (Alpha Bank, L'Oreal). Στην έρευνα συμμετείχαν έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων που κατανοούν την ανάγκη και τις προκλήσεις του μετασχηματισμού.

Μερικά από τα κυριότερα σημεία της έκθεσης:

Η πλειονότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα του Foundation (90% το 2019, αυξήθηκε από 82% το 2018) δήλωσε ότι η εταιρεία τους εκτελεί ένα έργο ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τους ίδιους, κατά μέσο όρο αυτά τα έργα λειτουργούν τα τελευταία 5 χρόνια.

Αυξήθηκε επίσης το ποσοστό των εταιρειών που επικεντρώνονται στην ψηφιακή καινοτομία (54% το 2019, 49% το 2018). Ωστόσο, όταν ρωτήθηκε ποιο τμήμα είναι υπεύθυνο για τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, οι απαντήσεις είναι αρκετά διαιρεμένες: το 36,5% έχει μια ενότητα με τις λέξεις «Ψηφιακή» ή «Καινοτομία» στον τίτλο της, ενώ το 30,8% δηλώνει ότι αυτός ο ρόλος διαδραματίζει ο Διευθύνων Σύμβουλος, ανώτερα διευθυντικά στελέχη ή τμήμα

ανάπτυξης επιχειρήσεων. Το 21% φαίνεται να αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες αυτό το έργο στο τμήμα IT / Operations.

Το 2018, η «αντίσταση στην αλλαγή» εμφανίστηκε ως το νούμερο ένα εμπόδιο στον ψηφιακό μετασχηματισμό μιας εταιρείας. Το 2019, η «ανάγκη για νέες δεξιότητες» βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, αποδεικνύοντας ότι όλοι αναγνωρίζουν τώρα τη σημασία της επανεκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτό αποδεικνύεται επίσης από το υψηλό ποσοστό εκείνων που απάντησαν ότι η εταιρεία τους παρέχει κάποιο είδος εκπαιδευτικού προγράμματος ή προσωπικών ευκαιριών ανάπτυξης (70,59%).

2.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της τραπεζικής ψηφιακής βιομηχανίας

Τέσσερις από τους κυριότερους παράγοντες που διαμορφώνουν τον μελλοντικό τραπεζικό κλάδο ύστερα από την επέλαση της ψηφιακής εποχής, είναι οι εξής (Insider.gr, 2017) :

1. Η αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών
2. Οι νέες εισοδοί από τις παραδοσιακές τράπεζες με καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, από μεγάλες εταιρείες νέων τεχνολογιών ,
3. Οι παγκόσμιες τάσεις, όπως η ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών,
4. Η κατάρτιση τραπεζικών στελεχών ικανά να προάγουν καινοτόμες πρακτικές στο νέο ψηφιακό περιβάλλον,

Σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρείται μια ιδιαίτερη άνθηση αξιοποίησης των ψηφιακών μοντέλων στον τραπεζικό κλάδο. Καθώς ο αριθμός των υποκαταστημάτων των τραπεζών, όπως και οι τραπεζικές συναλλαγές που εκτελούνται στα υποκαταστήματα, συνεχώς μειώνονται, οι χρήστες του digital banking και οι λειτουργίες που προσφέρονται στα ψηφιακά κανάλια αυξάνονται με ραγδαίο ρυθμό.

Η "ψηφιακή τραπεζική επανάσταση" που συντελείται σήμερα και προβλέπεται να είναι ακόμα μεγαλύτερη στο μέλλον, έχει γίνει αντιληπτή και κατανοητή από τις τράπεζες, οι οποίες , έχουν δώσει ήδη ιδιαίτερη έμφαση στο digital banking, με στόχο την ισχυροποίηση και ενδυνάμωση της σχέσης τους με τους πελάτες και την

παροχή καλύτερων υπηρεσιών προσφέροντας ταυτόχρονα μία εξαιρετική εμπειρία εξυπηρέτησης. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές τράπεζες έχουν ήδη διαμορφώσει σχέδια εξέλιξης των σημερινών τους δυνατοτήτων, αξιοποιώντας το digital, ενώ ξεκίνησαν επενδύσεις στην καινοτομία, επανδρώνοντας ειδικές ομάδες στελεχών προσανατολισμένων σε αυτό το στόχο.

Οι τράπεζες διεθνώς έχουν ξεκινήσει να επενδύουν σημαντικά ποσά σε διεργασίες για την εξέλιξή τους στον τομέα του digital banking και γενικότερα στην εκμετάλλευση των ψηφιακών παροχών και υπηρεσιών. Έχει ήδη παρατηρηθεί ότι το ύψος επενδύσεων που διοχετεύεται σε ψηφιακές υπηρεσίες, είτε αφορά στα τμήματα πληροφορικής των τραπεζών είτε στη διαμόρφωση στρατηγικής και πελατοκεντρικής προσέγγισης (retailbanking και wholesale) αυξάνεται διαρκώς (Insider.gr, 2017).

2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση βάσει της εργασιακής εμπειρίας (Locke, 1976). Άλλοτε, η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως το σύνολο των θετικών και αρνητικών στάσεων που ένα άτομο έχει για την εργασία του (Κουστέλιο, 2001). Βέβαια η επαγγελματική ικανοποίηση όποιος και αν είναι ο ορισμός της σχετίζεται πάντα με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Κουστέλιος, 2001).

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία είναι ο μισθός. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με το εισόδημα και αρνητικά με τις ώρες που αφιερώνονται στην εργασία (Vila & García-Mora, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία (Γεωργιάδη, 2008).

Για παράδειγμα, όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, ο Moradi και οι συνεργάτες του (2012) βρήκαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι κοινωνικές δεξιότητες κατά βάσει σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η μη ικανοποίηση από την εργασία είναι συνδεδεμένη με την τάση παραίτησης (Dixon & Warner, 2010).

Πιο συγκεκριμένα **στον τραπεζικό τομέα**, οι Singh και Kaur (2009) υποστήριξαν ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από παράγοντες όπως η επιτήρηση, η συνεργασία με τους συναδέλφους, ο μισθός και η ηγεσία. Στην έρευνά του σε 300 τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους, ο Allam (2007) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μεθοδολογία-Ανάλυση δείγματος

Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας καθώς και μία πρώτη ανάλυση του δείγματός. Στην ανάλυση αυτή θα γίνει μία πρώτη παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων που έχουμε για το δείγμα όπου έχει πραγματοποιηθεί η έρευνα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Όπως έχει αναφερθεί το δείγμα μας απαρτίζεται από 70 άτομα που εργάζονται στον τραπεζικό κλάδο .

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για να απαντηθεί ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα έχει να κάνει κυρίως με το πώς θα σχεδιαστεί αυτή η έρευνα. Εν ολίγοις αναφέρεται στις παραμέτρους, τις μεθόδους, τις τεχνικές που καλείται ο κάθε συγγραφέας /ερευνητής να εφαρμόσει ώστε να επιτευχθεί η διεξαγωγή της έρευνας του (Δημητρακόπουλος,2004).

Σημαντική και απαραίτητη είναι η βιβλιογραφική ανασκόπησης της ελληνικής και της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση θα πρέπει να παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με το επιστημονικό πεδίο το οποίο μελετάται καθώς όσο και τα όρια της μελέτης μέσα στα οποία θα κινηθεί ο ερευνητής (Webster και Watson,2002).

Για τους παραπάνω ερευνητές (Webster και Watson) η βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας και για αυτό θα πρέπει να έχει πολλές πηγές και μια δομημένη προσέγγιση .

Επίσης επίκεντρο θα πρέπει να είναι η έννοια και όχι ο συγγραφέας γιατί έτσι θα περιορίζονταν πολύ τα αποτελέσματα και θα ήταν και πιο υποκείμενη η επισκόπηση.

Μετά την ολοκλήρωση της βιβλιογραφική επισκόπησης θα πρέπει να συμπεριληφθεί στην έρευνα η μέθοδος που θα ακολουθηθεί (ποιοτική /ποσοτική προσέγγιση κτλ.).

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια εμπειρική μέθοδος η οποία απαντά σε ερωτήματα γύρω από ένα σύγχρονο φαινόμενο και εφαρμόζεται σε διάφορες επιστήμες (κοινωνιολογία, ψυχολογία ,ανθρωπολογία, οικονομικά), (Yin,2009).

Τέλος όλα τα παραπάνω θα συνδυαστούν με τη δόμηση ενός ερωτηματολόγιου το οποίο θα διανεμηθεί σε 100 άτομα (τραπεζικούς υπαλλήλους) οι οποίοι έχουν λάβει μέρος σε διαφορετικές προσεγγίσεις εκπαίδευσης ώστε να δούμε αν και που επιβεβαιώνεται το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από το οποίο έχει δομηθεί η εκπαιδευτική πολιτική και το κυριότερο αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιηθεί και πόσο από αυτήν την προσέγγιση.

3.2 Ερευνητικές Μεταβλητές

Οι ερευνητικές μεταβλητές αφορούν ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις. Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις όπως η ηλικία θα μετρηθούν σε κλάσεις 5βαθμιας κλίμακας ενώ ερωτήσεις όπως η εργασιακή θέση θα είναι ονομαστικά.

Θα χρησιμοποιηθεί δομημένο ερωτηματολόγιο 15 ερωτήσεων και οι ερωτήσεις βασιστήκαν στη δομή των ερευνητικών ερωτημάτων (βλέπε πίνακα, ΣΕΛ 52).

3.3 Δείγμα Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας (100 άτομα) θα είναι άνδρες και γυναίκες όλοι εκπαιδευόμενοι τραπεζικοί σε διαφορετικές θέσεις και αντικείμενα. Το δείγμα δε θα περιοριστεί σε μια τράπεζα αλλά θα μοιραστεί σε 4 τράπεζες οι οποίες είναι τόσο από τις Συστημικές (Eurobank, Πειραιώς και Alpha) και μη τράπεζες (Τράπεζα Χανίων). Ως εκ τούτου προς αποφυγή καθυστερήσεων που θα επέφερε

η ξεχωριστή γραπτή αίτηση αδειας σε κάθε μία διεύθυνση προσωπικού θα επιλεχθούν τραπεζικοί υπάλληλοι από τον ευρύτερο μου κύκλο με διατήρηση της ανωνυμίας τους, ώστε να απαντήσουν πιο αυθόρμητα στις ερωτήσεις. Ουσιαστικά η μέθοδος δειγματοληψίας ευκολίας η οποία επιλέγεται, επιλέγεται (convenience sampling) (Bryman & Cramer, 1997) καθώς θα πρέπει να βρεθούν υπάλληλοι πρόθυμοι να απαντήσουν πως βιώνουν την μετάβαση αυτή στην ψηφιακή εποχή και πως αυτό συμβάλει ή όχι στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

3.4 Επεξεργασία Δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια μοιραστήκαν και μέσω e-mail και με φυσική παρουσία σε οποίες περιπτώσεις ήταν εφικτό. Στη συνέχεια οι απαντήσεις αποθηκεύονταν σε αρχείο SPSS.

3.5 Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

Τα ερωτηματολόγια που μοιραστήκαν ήταν 100 έκτων οποίων απαντήθηκαν τα 70, υπήρξε απόκλιση ειδικά από τη μη συστημική τράπεζα Χανίων. Τη μεγαλύτερη διάθεση να συμμετέχουν στην έρευνα έδειξαν οι εργαζόμενοι από την τράπεζα Πειραιώς και εκείνοι που ήταν αρκετά καχύποπτοι αρχικά αλλά πολύ καταρτισμένοι στην ηλεκτρονική συμπλήρωση και αποστολή των ερωτηματολογίων οι τραπεζικοί υπάλληλοι από την τράπεζα Eurobank. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κανείς δεν ήθελε να συμμετάσχει επώνυμα στην έρευνα.

Λόγω του περιορισμένου του δείγματος και της έλλειψης χρόνου, τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν αλλά αποτελούν μια πρώτη εικόνα για το θέμα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης (μέθοδοι αποτελέσματα) από τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς και εφαλτήριο για μελλοντική έρευνα με χρησιμοποίηση σταθμισμένου τυχαίου δείγματος προς εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων.

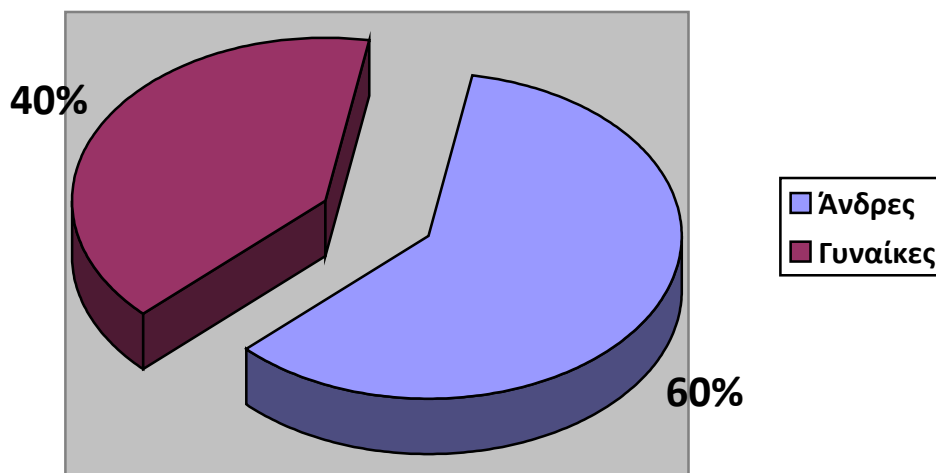
Ανάλυση δείγματος

3.5.1 Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 70 άτομα που εργάζονται στον τραπεζικό κλάδο , από τα οποία 28 ήταν γυναίκες (ποσοστό 40%) και 42 άνδρες (ποσοστό 60%).

Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΑΝΔΡΕΣ	42	60
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	28	40
ΣΥΝΟΛΟ	100	100

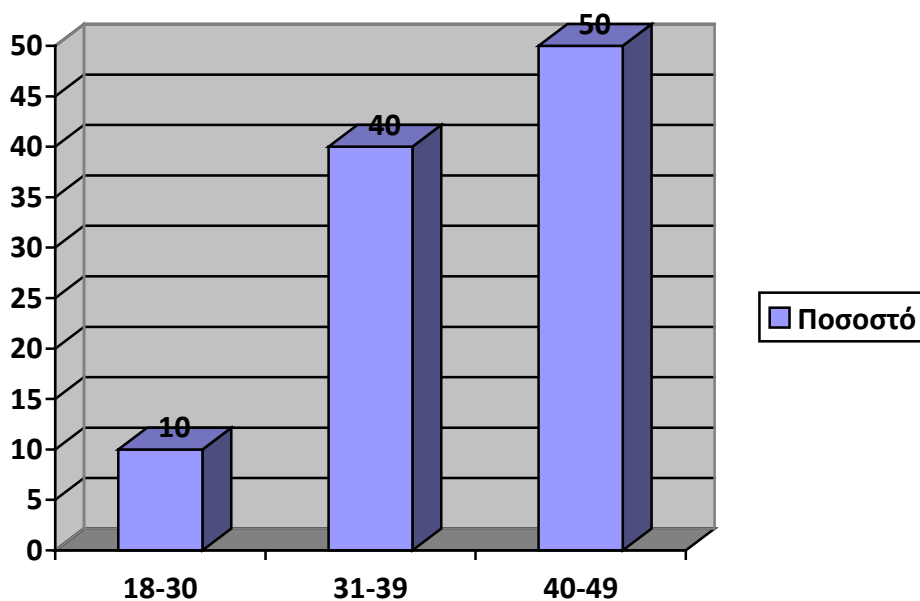
ΠΙΝΑΚΑΣ 1



Διάγραμμα 2

3.5.2 Ηλικία

Η ηλικία του δείγματος στην πλειοψηφία του κυμαίνονταν από 31 ετών έως και 39 ετών και ακολουθεί η ομάδα 40 ετών έως 49 ετών., "Όπως διαφαίνεται και στο γράφημα τρίτη κατηγορία 18-30 καλύπτει το μικρότερο ποσοστό (7%) του δείγματός μας.



Διάγραμμα 2

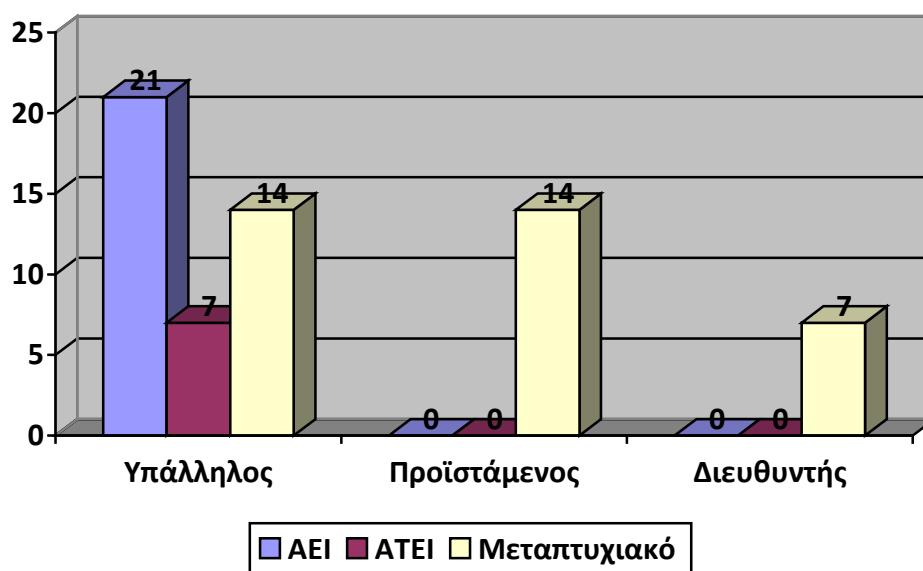
Όπως παρατηρούμε στον πίνακα (2) οι γυναίκες είναι νεότερες στο σύνολο του δείγματος και ειδικά στην ηλικία 18-30 όπου κατέχουν ποσοστό 100%. Στον ίδιο πίνακα παρατηρούμε ότι οι άνδρες του δείγματος στην ηλικία 40- 49 κατέχουν το 80% της συγκεκριμένης ηλικιακής περιόδου.

Συσχέτιση Φύλου με Ηλικία				
	Ηλικία			
Φύλο	18-30	31-39	40-49	Σύνολο
Άνδρας	0	14	28	42
Γυναίκα	7	14	7	28
Σύνολο	7	28	35	70

Πίνακας 2

3.5.3 Μορφωτικό Επίπεδο

Το μεγαλύτερο μέρος (σχεδόν ολόκληρο) το δείγμα των τραπεζικών δηλώνουν απόφοιτοι πανεπιστημίου έχοντας πτυχίο ή /και μεταπτυχιακό, γεγονός αναμενόμενο για την ελληνική πραγματικότητα όπου υπάρχει έντονη η τάση των σπουδών . Ταυτόχρονα παρατηρούμε ότι η εργασιακή θέση δεν εξαρτάται απόλυτα από το μορφωτικό επίπεδο και σε πολλές περιπτώσεις υπάλληλοι και στελέχη έχουν το ίδιο πανεπιστημιακό επίπεδο. Εδώ ίσως να είχε ενδιαφέρον στο μέλλον να ερευνηθεί η συσχέτιση εξειδίκευσης και ανέλιξης (σεμινάρια, πιστοποιήσεις).



Διάγραμμα 3

Στον πίνακα (3) γίνεται μια παρουσίαση της συσχέτισης μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και ηλικίας . Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου και στην ηλικία 40-49.

Συσχέτισης Μορφωτικού Επίπεδου με Ηλικία			
Μορφωτικό επίπεδο	Ηλικία		
	18-30	31-40	41-49
ΑΕΙ	7	14	0
ΑΤΕΙ	0	7	0
Μεταπτυχιακό	0	7	28

Πίνακας 3

3.5.4 Ιεραρχία

Στον παρακάτω πίνακα (4) βλέπουμε μια συσχέτιση (crosstabs, spss) μεταξύ εργασιακής θέσης (ερώτηση 3) και ηλικίας (ερώτηση 4) και παρατηρούμε ότι στην ηλικιακή ομάδα 18-30 έχουμε μόνο υπάλληλική θέση και τα περισσότερα στελέχη είναι συγκεντρωμένα στις ηλικιακές ομάδες από 31-49 με έμφαση στη ηλικιακή ομάδα 40-49. Θα μπορούσαμε εν πούμε ότι είναι αναμενόμενο καθώς για πολλούς η εργασιακή εξέλιξη συνοδεύεται από την ηλικία και την εμπειρία.

Συσχέτιση Ηλικίας με Εργασιακή Θέση			
Ηλικία	Εργασιακή Θέση		
	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Διευθυντής
18-30	7	0	0
31-39	28	0	0
40-49	7	21	7
Σύνολο	42	21	7

Πίνακας 4

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας βάση του ερωτηματολογίου και της κάθε ερώτησης ξεχωριστά. Τα δεδομένα που θα αντλήσουμε θα αποτελέσουν τη κατευθυντήρια γραμμή ώστε να γίνει η εξαγωγή όσο τον δυνατόν ασφαλέστερων συμπερασμάτων όπου και θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

4.1 Παράγοντες

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συντελούν στην ανάγκη για την εκπαίδευση των στελεχών του τραπεζικού κλάδου. Βασική ανάγκη αποτελεί η συχνή εκπαίδευση του δυναμικού της εκάστοτε τράπεζας ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς.

Στην ερώτηση 14 παρατηρούμε ότι όσο αφορά το δείγμα μας δεν γίνεται ιδιαίτερα συχνή εκπαίδευση. Το 20% του δείγματος μας, όπως φαίνεται και στον πίνακα (5) πιστεύει ότι έχει λάβει ή θα λαμβάνει επαρκεί εκπαίδευση.

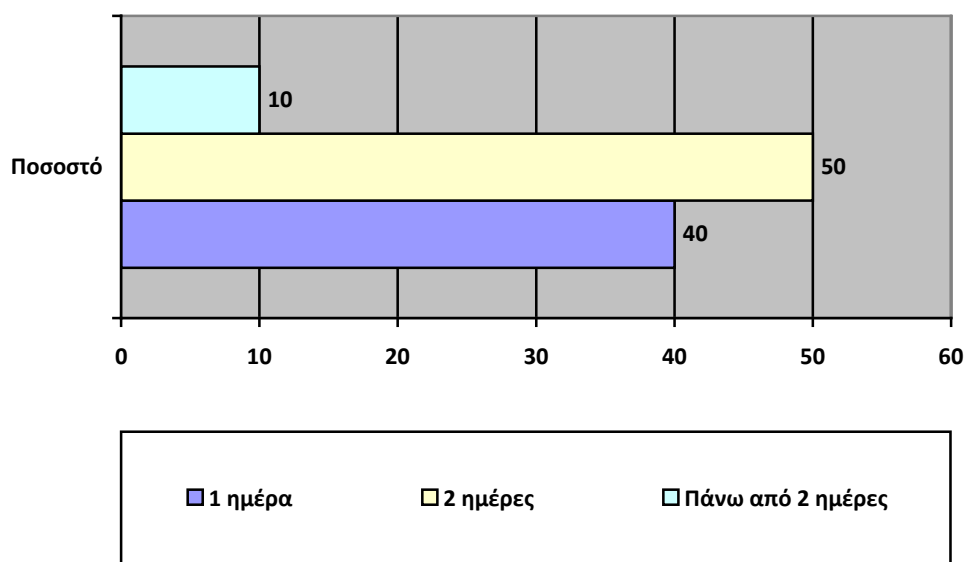
Αντίθετα το 50% του δείγματος θεωρεί ότι η εκπαίδευση που έχει λάβει είναι λίγη για τις ανάγκες του.

Πόσο συχνά σας στέλνουν για εκπαίδευση				
	Συχνότητα	Ποσοστό%	M.O	T.A
Αρκετά	14	20	3,3	0,787
Μέτρια	21	30		
Λίγο	35	50		
Σύνολο	70	100		

Πίνακας 5

Στην ερώτηση 13 παρουσιάζεται η διάρκεια που έχει μία μέση εκπαίδευση. Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα (4) οι περισσότερες εκπαιδεύσεις είναι έχουν μέσο

όρο 1,7 ημέρες. Κάτι που μπορεί να επιβεβαιωθεί και από το ποσοστό (50%) που έχουν οι 2 ημέρες εκπαίδευσης και (40%= που έχει η 1 ημέρα . Το 10% του δείγματος μας ωστόσο έχει λάβει εκπαίδευση με διάρκεια μεγαλύτερη των 2 ημερών .



Διάγραμμα 4

Φαίνεται ότι η ψηφιοποίηση στις τράπεζες επιφέρει μετασχηματισμούς που αφορούν και άλλους τομείς της οργάνωσης , της διοίκησης και εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις (Ρουμελιωτης, 2019).

4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Είναι ευκαιρία αυτή η αλλαγή για να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τραπεζική αγορά, όπως για παράδειγμα θα σημειωθεί αύξηση του

πελατολογίου και ταυτόχρονη μείωση λειτουργικών εξόδων (κλείσιμο φυσικών καταστημάτων);

Στην ερώτηση 8 παρατηρούμε πώς το δείγμα μας παρουσιάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτηθεί από την τράπεζα συγκριτικά με την αγορά. Εδώ φαίνεται ότι υπάρχουν πολλαπλά επίπεδα που συμβάλουν στην ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Σε ποσοστό 75% (πολύ και αρκετά) υπάρχει συνδυασμός ενεργειών. Ωστόσο αν εξετάσουμε το ερώτημα (πίνακας 6) πέραν του συνδυασμού θα δούμε ότι η επικαιροποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών αποτελεί τον παράγοντα που προπορεύεται, συγκριτικά με τους υπόλοιπους, σε ποσοστό 75% (πολύ και αρκετά).

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα						
		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Επικαιροποίηση διαδικασιών	Ποσοστό %	25	50	25		
Εξειδίκευση υφιστάμενου προσωπικού	Ποσοστό %	12,5	25	37,5	12,5	12,5
Αποφυγή νέων προσληψεων	Ποσοστό %	12,5	50	25		12,5
Παράγοντας υποκίνησης του προσωπικού	Ποσοστό %	12,5	37,5	37,5		12,5
Συνδυασμός των παραπάνω	Ποσοστό %	37,5	37,5	12,5	12,5	

Πίνακας 6

Από το συγκεκριμένο ερώτημα φαίνεται να υπάρχει και ο παράγοντας σταθεροποίησης του λειτουργικού κόστους καθώς με την εκπαίδευση το 62,5%

(πολύ και αρκετά) του δείγματος πιστεύει ότι δεν υπάρξει κάποια νέα πρόσληψη για την κάλυψη των αναγκών.(πίνακας 7)

ΑΠΟΦΥΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ				
Εργασιακή Θέση	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
Υπάλληλος	0	21	14	7
Προϊστάμενος	7	7	0	0
Σύνολο	7	28	14	7

Πίνακας 7

Από το ποσοστό του 62,5% που θεωρεί ότι δεν θα υπάρξουν νέες προσλήψεις παρατηρούμε ότι είναι κατά κύριο λόγο υπάλληλοι με τα 2/3 αυτού του μέρους του δείγματός μας να είναι κυρίως γυναίκες .(πίνακας 8)

ΑΠΟΦΥΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ				
Φύλο	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
Άνδρας	0	14	14	0
Γυναίκα	7	14	0	7
Σύνολο	7	28	14	7

Πίνακας 8

Η εκπαίδευση αποτελεί τον πυρήνα για την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος . Ο πυρήνας βάση του δείγματός μας φαίνεται να καθορίζεται από

το παραγόμενο έργο της ίδιας της Τράπεζας καθώς λαμβάνει ποσοστό 40% (πίνακας 9). Ο πελάτης και οι τρέχουσες εξελίξεις είναι στο ίδιο επίπεδο σε ποσοστό 30% έκαστος .

Πυρήνας εκπαίδευσης			
	Ο πελάτης	Το έργο που παράγει	Οι τρέχουσες εξελίξεις
Συχνότητα	21	28	21
Ποσοστό %	30	40	30

Πίνακας 9

Μπορούμε να αναφέρουμε ότι το προσωπικό συμφωνεί με τη σχετική έρευνα που έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, όπου οι τράπεζες δαπανούν κεφάλαια στη διαμόρφωση στρατηγικής και στην πελατοκεντρική προσέγγιση (retailbanking και wholesale) (Insider.gr, 2017).

4.3 Εργασιακή ικανοποίηση

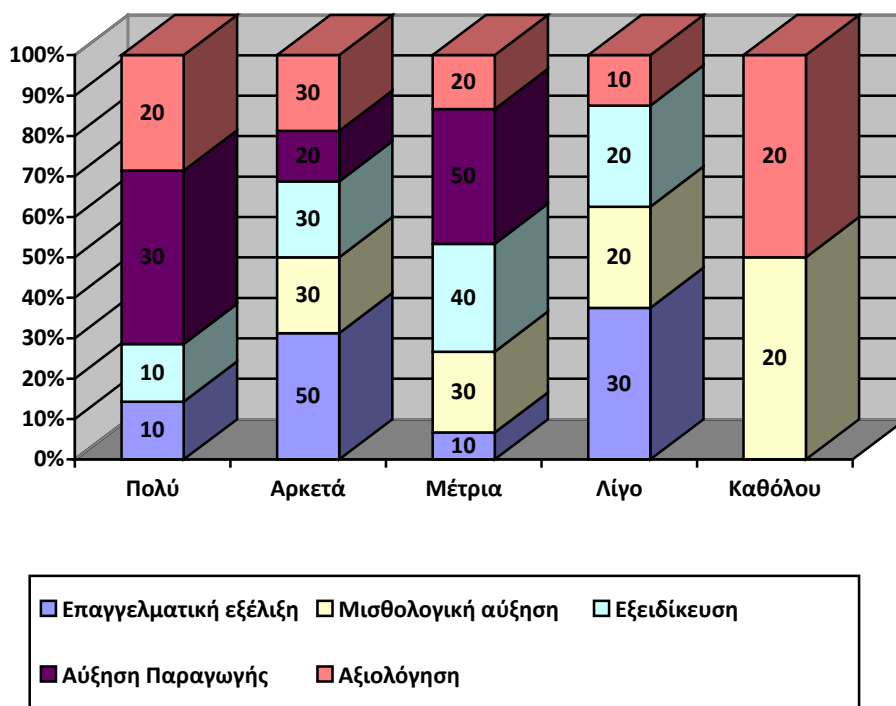
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ανοίγει νέους ορίζοντες στο προσωπικό και πως μεταβάλλεται το Εργασιακό satisfaction (θετικά ή αρνητικά);

Στην ερώτηση 6 εξετάσαμε κατά πόσο ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στις επαγγελματικές προσδοκίες του δείγματός μας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν η επαγγελματική εξέλιξη αποτελεί το βασικότερο παράγοντα εξέλιξης στο ερώτημα έχοντας ποσοστό 60% (πολύ και αρκετά) του συνόλου του δείγματος (πίνακας 10). Στον αντίποδα όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5 είναι η παραγωγικότητα και η αξιολόγηση με το ποσοστό και στις δύο περιπτώσεις να

είναι στο 50% (πολύ και αρκετά) . Από τη συγκεκριμένη ερώτηση (6) λαμβάνουμε αποτέλεσμα για τις προσδοκίες του εργαζομένου, ενός σημαντικού παράγοντα ικανοποίησης, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο σε βιβλιογραφικές αναφορές.

Η εκπαίδευση στις επαγγελματικές προσδοκίες									
		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο	M	TA
		ύ	ά	α	ο	υ	ο	O	
Επαγγελματική εξέλιξη	Συχνά	7	35	7	21		70	2,6	1,02
	·								7
		%	10	50	10	30	100		
Μισθολογική αύξηση	Συχνά		21	21	14	14	70	3,6	1,10
	·								8
		%		30	30	20	20	100	
Εξειδίκευση	Συχνά	7	21	28	14		70	2,7	0,90
	·								6
		%	10	30	40	20	100		
Αύξηση Παραγωγής	Συχνά	21	14	34			70	2,2	0,89
	·								8
		%	30	20	50		100		
Αξιολόγηση	Συχνά	14	21	14	7	14	70	2,8	1,41
	·								
		%	20	30	20	10	20	100	

Πίνακας 10



Διάγραμμα 5

Στο ερώτημα 7 εξετάσαμε σε ποιο επίπεδο μετά από την εκπαίδευση που έχει λάβει ο εκάστοτε υπάλληλος της τράπεζας, του είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσει τη ψηφιακή τραπεζική. Σε αυτό το ερώτημα όπως φαίνεται στον πίνακα (11), ο μέσος όρος είναι 2 για το γνωστικό κομμάτι και με ποσοστό 70% (πολύ και αρκετά). Ωστόσο δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι η εξέλιξη που ενδεχομένως να έχουν, η ειδίκευση που θα λάβουν και η αύξηση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου παρουσιάζουν το ίδιο ποσοστό αναφοράς και συγκεκριμένα για το 50% (πολύ και αρκετά) των ερωτηθέντων.

Εκπαίδευση και ψηφιακή τραπεζική

Πολ Αρκετ Μέτρι Λίγ Καθόλο Σύνολ ΜΟ ΤΑ

		ύ	ά	α	ο	υ	ο		
Γνωστικό	Συχν	28	21	14	7		70	2,0	1,00
	.							0	7
	%	40	30	20	10		100		
Εξελικτικό	Συχν	14	21	21	14		70	2,5	1,03
	.								2
	%	20	30	30	20		100		
Εξειδίκευση	Συχν	28	7	21	14		70	2,3	1,19
	.								6
	%	40	10	30	20		100		
Αύξηση Παραγωγής	Συχν	14	21	21	14		70	2,2	0,89
	.								8
	%	20	30	30	20		100		
Συνδυασμός των παραπάνω	Συχν	7	21	14	7		49	2,8	1,41
	.								
	%	14,3	42,9	28,6	14,3		100		

Πίνακας 11

Στο ερώτημα 9 γίνεται η αξιολόγηση των μεθόδων εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στον κλάδο και στη κάθε τράπεζα. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας πιστεύει ότι η καλύτερη εκπαίδευση είναι πάνω στην ίδια την εργασία φτάνοντας το 70% (πολύ και αρκετά). Όπως φαίνεται και στον πίνακα (12), η μέθοδος εκπαίδευσης όπως η εξ αποστάσεως έρχεται σαν 3η επιλογή με ποσοστό 50%. Σημαντικό ποσοστό καταγράφει ωστόσο και μία από τις κλασικές μεθόδους εκπαίδευσης αυτής των σεμιναρίων λαμβάνοντας ποσοστό 60%.

		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο	ΜΟ	ΤΑ
Μέθοδοι εκπαίδευσης	Συχνά	14	7	28	7		56	2,50	1,009
	%	25	12,5	50	12,5		100		
Παραδοσιακή & απλή εκπαίδευση	Συχνά	7	14	28	21		70	2,5	1,032
	%	10	20	40	30		100		
Σεμινάρια	Συχνά	28	14	14	7	7	70	2,3	1,196
	%	40	20	20	10	10	100		
e-learning	Συχνά		35	21	7	7	70	2,2	0,898
	%		50	30	10	10	100		
On the job training	Συχνά	35	14	7	7		63	2,8	1,41
	%	55,6	22,2	11,1	11,1		100		

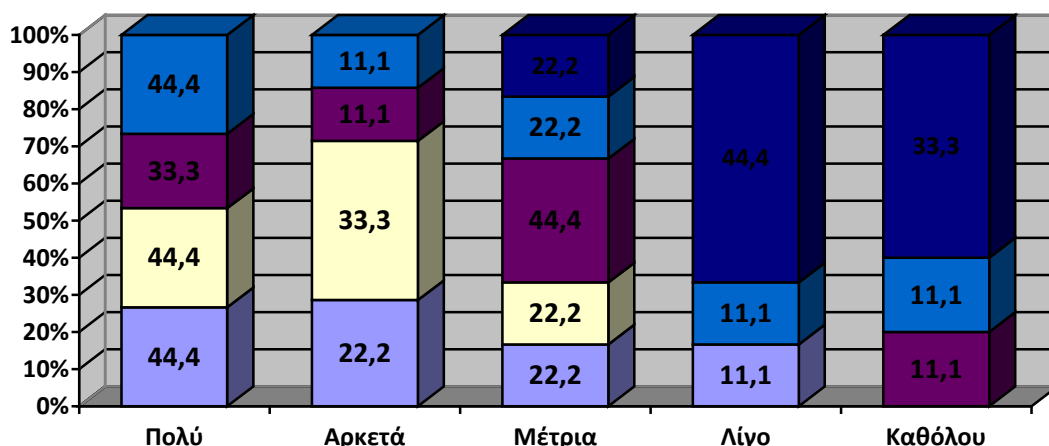
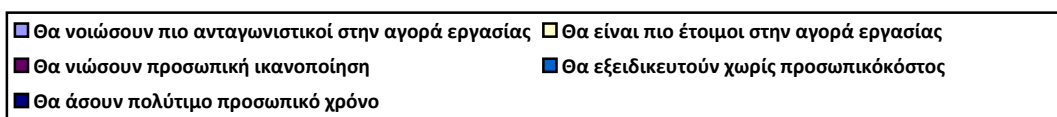
Πίνακας 12

Επιπλέον παρατηρούμε ότι το 30% προτιμά τις κλασικές μεθόδους εκπαίδευσης και βάση τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα (13) είναι άτομα άνω των 30 ετών καταγράφοντας τα 2-3 από το αρχικό ποσοστό στην ηλικία των 31-39 .

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΠΛΗ ΕΚΠ/ΣΗ					
Ηλικία	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Σύνολο
18-30	0	0	0	7	7
31-39	7	7	7	7	28
40-49	0	7	21	7	35
Σύνολο	7	14	28	21	70

Πίνακας 13

Η αποδοχή της εκπαίδευσης και το κατά πόσο θα προταθεί και σε άλλους υπαλλήλους, από τους ερωτηθέντες του δείγματος μας, αποτυπώνεται στην ερώτηση 12. Αυτό φαίνεται στο διάγραμμα (6) που ακολουθεί καθώς το 70% πιστεύει ότι η εκπαίδευση που παρέχεται μπορεί να τους βοηθήσει στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Επίσης το 60% βλέπει την εκπαίδευση του σαν ένα κίνητρο ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας.



Διάγραμμα 6

Φαίνεται πως στη συγκεκριμένη παράγραφο μπορούμε να επιβεβαιώσουμε το αντίστοιχο συμπέρασμα, του Allam (2007) όπου η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης.

4.4 Μέσα παροχής εκπαίδευσης

Τα μέσα παροχής της εκπαίδευσης (distance learning, training on the job, σεμινάρια) και ο ρόλος τους σε αυτήν την μεταρρύθμιση.

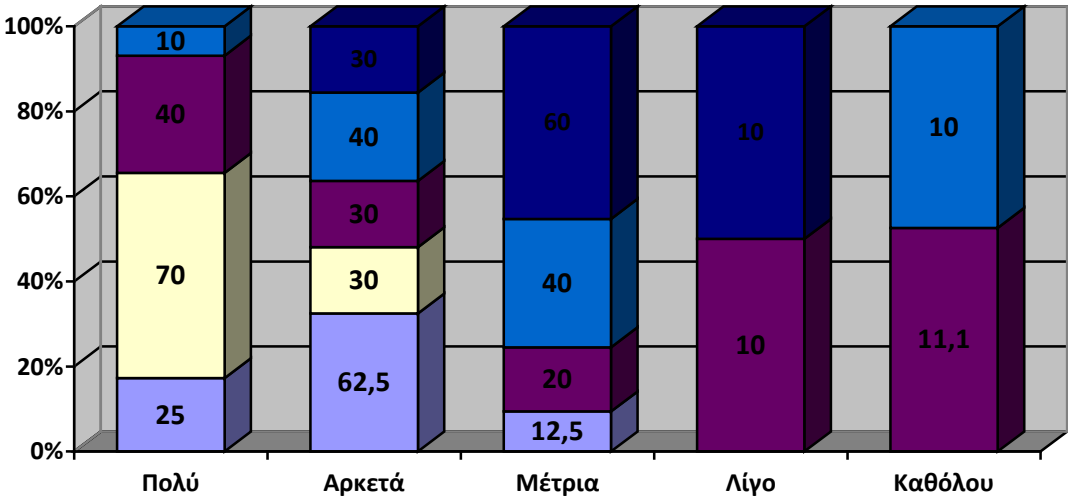
Στο ερώτημα 10 μπορούμε να δούμε την απήχηση στο δείγμα μας της κάθε εκπαιδευτικής μεθόδου μεμονωμένα. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα (14) ο βασικό παράγοντας για την επιτυχία μίας εκπαιδευτικής μεθόδου που χρησιμοποιείται είναι ο ίδιος ο εκπαιδευτής . Εδώ έχουμε με μέσο όρο 1,3 και τυπική απόκλιση 0,462 τον εκπαιδευτή να λαμβάνει το ποσοστό του 70% (πολύ) .

Εκπαιδευτικοί μέθοδοι		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο	ΜΟ	ΤΑ
Μέθοδοι εκπαίδευσης	Συχνά	14	35	7			56	1,8	0,60
	%	25	62,5	12,5			100	8	5
Οι Εκπαιδευτές	Συχνά	49	21				70	1,3	0,46
	%	70	30				100		2
Εξελικτικό	Συχνά	28	21	14	7		70	2,0	1,00
	%	40	30	20	10		100		7
Ανάγκη εξειδίκευσης χωρίς προσωπικό κόστος	Συχνά	7	28	28		7	70	2,6	1,02
	%	10	40	40		10	100		7
Γνωστικό	Συχνά	21	42	7			70	1,8	0,60
	%								4

%	30	60	10	100
---	----	----	----	-----

Πίνακας 14

Όπως παρατηρούμε και στο παρακάτω διάγραμμα (7) το γνωστικό κομμάτι που μπορεί ο εκπαιδευόμενος να λάβει από μία εκπαίδευση έχει μέσο όρο στο 1,8 και συγκεντρώνει ποσοστό 90% (πολύ και αρκετά).



Διάγραμμα 7

Μπορούμε επιπλέον συνδυάζοντας το γνωστικό κομμάτι με το πόσο έτοιμος μπορεί να νοιώθει ο εργαζόμενος στην καθημερινότητα του μετά την εκπαίδευση που έχει λάβει να δούμε τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει στο δείγμα μας . Η

πλειοψηφία του δείγματός μας (80%) θεωρεί ότι η γνώση που θα αποκομίσει από την εκπαίδευση και που θα λάβει θα τον/την βοηθήσει στην καθημερινότητα του στο κομμάτι της εργασίας του.(πίνακας 15)

Συσχέτιση Γνωστικού με Θα είναι πιο έτοιμοι στην καθημερινή εργασία				
ΓΝΩΣΙΑΚΟ	ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΕΤΟΙΜΟΙ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ			
	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Σύνολο
Πολύ	14	7	0	
Αρκετά	14	14	7	21
Μέτρια	0	0	7	35
Σύνολο	28	21	14	7

Πίνακας 15

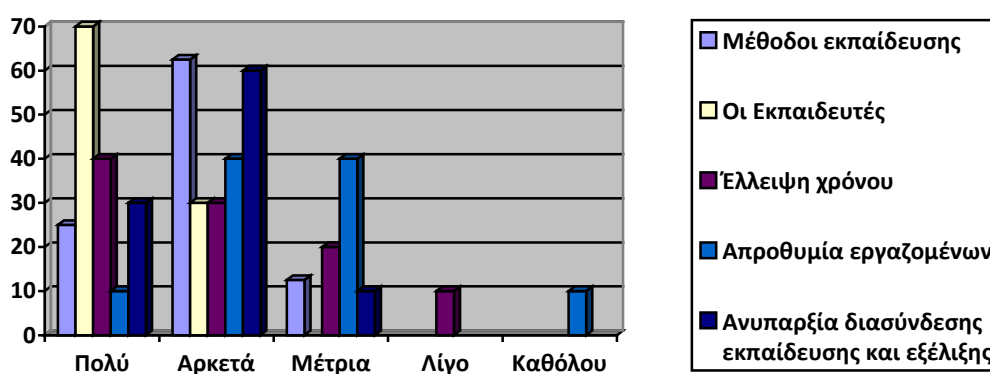
Η μη επιτυχής εκπαίδευση και των παραγόντων που έχουν συντελέσει σε αυτή τη κατάληξη παρουσιάζονται στο ερώτημα 11 του ερωτηματολογίου. Σε αυτό το ερώτημα συναντάμε την ίδια απάντηση όπως και στο ακριβώς προηγούμενο σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαίδευση . Η εκπαίδευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το πρόσωπο που την υλοποιεί . Στον πίνακα (16) που ακολουθεί βλέπουμε ότι ο εκπαιδευτής σε ποσοστό 70% είναι ο παράγοντας που καθορίζει την πορεία της εκπαίδευσης για το δείγμα μας .

Παράγοντες αποτυχίας της εκπαίδευσης									
		Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Σύνολο	ΜΟ	ΤΑ
		ύ	ά	α	ο	υ	ο		
Μέθοδοι εκπαίδευσης	Συχνά	14	35	7			56	1,8	0,60
	%	25	62,5	12,5			100	8	5
Οι Εκπαιδευτές	Συχνά	49	21				70	1,3	0,46
	%	70	30				100		2
Έλλειψη χρόνου	Συχνά	28	21	14	7		70	2,0	1,00
	%	40	30	20	10		100		7
Απροθυμία εργαζομένων	Συχνά	7	28	28		7	70	2,6	1,02
	%								7

ν	%	10	40	40	10	100		
Ανυπαρξία	Συχν	21	42	7		70	1,8	0,60
διασύνδεση	.							4
ς	%	30	60	10		100		
εκπαίδευση								
ς και								
εξέλιξης								

Πίνακας 16

Στο συγκεκριμένο ερώτημα παρουσιάζεται σε ποσοστό 60% ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο ώστε να μπορέσουν να αφομοιώσουν το υλικό που τους έχει δοθεί αλλά και σε αντίστοιχο ποσοστό πιστεύουν ότι η εκπαίδευση τους δεν μπορεί να συνδεθεί με την εξέλιξη τους στο χώρο της τράπεζας



Διάγραμμα 7

Επιπλέον μπορούμε να δούμε στον παρακάτω πίνακα (17) αν οι εκπαιδευόμενοι που έχουν σαν σημείο αναφοράς το γνωστικό κομμάτι μόλις ολοκληρώσουν την εκπαίδευση τη διασύνδεση που μπορεί να έχει με την εξέλιξη τους. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματός μας (πολύ - αρκετά) δεν πιστεύει ότι μπορεί η γνώση από μια εκπαίδευση να βοηθήσει στην εξέλιξη μέσα στην ίδια τη τράπεζα.

Συσχέτιση Γνωστικού με Ανυπαρξία Διασύνδεσης Εκπαίδευσης και Εξέλιξης Εργαζομένων

ΓΝΩΣΙΑΚΟ	ΑΝΥΠΑΡΞΙΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
	Πολύ	Αρκετά	Σύνολο
Πολύ	21	0	21
Αρκετά	14	28	42
Μέτρια	7	0	7
Σύνολο	42	28	70

Πίνακας 17

Σε αντίστοιχη ερεύνα της βιβλιογραφίας συναντάμε τα εξής :
σε μια επιχείρηση με χαμηλή ψηφιακή κουλτούρα, μόνο το 12% των υπαλλήλων της αισθάνεται επαρκώς παραγωγικό ενώ το αντίστοιχο 20% νιώθει αφοσιωμένο στην εργασία και την εταιρία του (Μπατσίλας) στην παρούσα μελέτη βλέπουμε ότι το προσωπικό, της τράπεζας στην όποια αναπτύσσεται ψηφιακή κουλτούρα, είναι μοιρασμένο και δε νιώθει το επίκεντρο της εκπαίδευσης, δε νιώθει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως είδαμε και στη θεωρία (ερώτηση 8) στο οποίο η τράπεζα επενδύει αλλά το μέσον για να επιτύχει η τράπεζα το σκοπό της.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Στην παρούσα διατριβή, εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν σε θεωρητικό αλλά και σε ερευνητικό επίπεδο τα ζητήματα που προκύπτουν στην μετάβαση του τραπεζικού κλάδου στη ψηφιακή εποχή και στην αξιολόγηση της διαδικασίας από το προσωπικό.

Όσο αφορά τη θεωρητική προσέγγιση, διαπιστώθηκε ότι υφίστανται κριτήρια για την μετατροπή των Τραπεζών, που καθένα από τα αυτά με ορθή χρήση μπορεί να ενδυναμώσει τις θέσεις εργασίας προσφέροντας εφόδια, που μπορούν να αποτυπωθούν στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Για το λόγο αυτό, παρουσιάζονται και αναλύονται οι διάφοροι τρόποι εκπαίδευσης, δηλαδή οι επιλογές που διαθέτουν οι τράπεζες για την εκπαίδευση του προσωπικού τους, καθώς καλούνται να εφαρμόσουν διαδικασίες και χρήση νέων μέσων στην καθημερινή τους εργασία.

Σημαντική απόφαση είναι και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, εννοώντας αν θα γίνει εντός της θέσης εργασίας (on the job) ή εκτός (Distance Learning /Ηλεκτρονική εκπαίδευση e-learning, σεμινάρια μικρής ή μακράς διάρκειας, κλπ.) λαμβάνοντας υπόψιν παράγοντες όπως το θέμα εκπαίδευσης, τον εργαζόμενο, τις γνώσεις του (πχ διαθέτει γνώσεις υπολογιστή για eLearning). Πέρα από την κρισιμότητα της πρώτης και δεύτερης φάσης όσον αφορά το κομμάτι της υλοποίησης της εκπαίδευσης πολύ σημαντική για την μετέπειτα εξέλιξη της παρούσας εργασίας είναι και η **τρίτη φάση** η οποία αφορά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητο να υπάρχει ο απαιτούμενος απολογισμός όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής μεθόδου που ακολουθήθηκε. Αυτό θα συμβάλει καθοριστικά πέρα από την αξιολόγηση και στη διασφάλιση της ποιότητας είτε βάσει ποσοτικών χαρακτηριστικών (επίτευξη στόχου και αύξηση πωλήσεων) είτε ποιοτικών χαρακτηριστικών (ομαλότερη ομαδική εργασία) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Φαίνεται ότι οι παραπάνω επιλογές και αποφάσεις αποτελούν κίνηση μέγιστης σημασίας, τόσο την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όσο και για την πρόκληση της εναρμόνισης με την νέα εποχή. Για το ζήτημα των προκλήσεων γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη βιβλιογραφία καθώς αποτελεί την νέα εποχή στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Όσο αφορά το ερευνητικό κομμάτι, τα αναφερόμενα ζητήματα εξετάστηκαν στο πλαίσιο των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στη Ελληνική επικράτεια. Το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος αφορά τις συστημικές τράπεζες καθώς αποτελούν τον κινητήριο μοχλό των εξελίξεων του κλάδου και ευρύτερα της οικονομίας. Ειδικότερα διερευνήθηκε ποια είναι τα κριτήρια που υιοθετούν οι διοικήσεις των τραπεζών για την μετάβαση στη ψηφιακή εποχή, και πώς αξιολογούνται τα κριτήρια αυτά από το προσωπικό που καλείται να ανταπεξέλθει τόσο στην μετάβαση αυτή όσο και στη καθημερινή διεκπεραίωση των τραπεζικών εργασιών.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα κριτήρια που υιοθετούν οι τράπεζες, προέκυψε το συμπέρασμα ότι το έργο που παράγεται είναι το βασικότερο κριτήριο για την αξιολόγηση της στρατηγικής της. Το συμπέρασμα αυτό είναι αναμενόμενο, αφού βασικός στόχος κάθε τράπεζας είναι η επιδίωξη της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επίτευξη κέρδους. Ειδικά στην Ελλάδα όπου ο χρηματοπιστωτικός κλάδος έχει δεχθεί το μεγαλύτερο πλήγμα στη διάρκεια της οικονομική κρίσης της χώρας κρίνεται αναγκαία η μεταστροφή στην ψηφιακή εποχή στον συντομότερο δυνατό χρόνο με τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι οι ικανότητες, οι δυνατότητες για βελτίωση και τα προσωπικά εργασιακά χαρακτηριστικά, υιοθετούνται ευρέως από τις διοικήσεις των τραπεζών ως κριτήρια εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι η εκάστοτε τράπεζα προσπαθεί να εκπαιδεύσει το υφιστάμενο προσωπικό της θέλοντας να το αξιοποιήσει σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό. Σε δεύτερο χρόνο φαίνεται να τοποθετείτε η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού ώστε να καλυφθούν οι ανακύπτουσες ανάγκες.

Σχετικά με τους εργαζομένους φαίνεται ότι θεωρούν την εκπαίδευση στη νέα πραγματικότητα ως σημαντική παράμετρο αντιμετώπισης της καθημερινής τους εργασίας. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εκπαιδευτούν και

να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερες γνώσεις στο αντικείμενο τους. Μέσο της γνώσης που θα αποκτήσουν οι εργαζόμενοι πιστεύουν, ότι θα μπορέσουν να είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί, όπως πιστεύει και η εκάστοτε διοίκηση της κάθε τράπεζας .

Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική εκπαίδευση βάση των απαντήσεων του δείγματος φαίνεται ότι είναι κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ωστόσο παρατηρείται ότι όταν καλείται κάποιος υπάλληλος ανεξαρτήτου θέσης για εκπαίδευση ,κυρίως παράγοντας για την κατανόηση της εκπαίδευσης αυτής αποτελεί το πρόσωπο που την πραγματοποιεί.

Η επαγγελματική ανέλιξη φαίνεται να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ωθεί τους εργαζομένους στον κλάδο να παρακολουθήσουν την κατάρτιση τους στην νέα εποχή κάτι που είναι απόλυτα κατανοητό και αποδεικνύεται από το επίπεδο μόρφωσης που υπάρχει κυρίως στις νεότερες ηλικιακές ομάδες. Ωστόσο έκπληξη προκαλεί η παραδοχή μεγάλου μέρους των ερωτηθέντων ότι δεν μπορούν να διαθέσουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους ώστε να κατανοήσουν και να εξασκηθούν πάνω στην εκπαίδευσή τους. Ενδεχομένως, η παραπάνω παραδοχή, να είναι και ο βασικότερος λόγος για τον οποίον κρίνουν ότι χρειάζονται και περισσότερες εκπαιδεύσεις και χρόνο μέσα σε αυτές.

Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε ότι και οι διοικήσεις των Ελληνικών τραπεζών αντιμετωπίζουν προκλήσεις ως προς την ψηφιακή νέα εποχή και την αποτελεσματικότητά τους, αφού βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων, απαντώνται αρκετά ζητήματα για την εκπαίδευση τους. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο καθώς στη βιβλιογραφία έχει αναφερθεί η δυσκολία για την εκπαίδευση στην ψηφιακή εποχή.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση μας δείχνει, την ανάγκη για την ύπαρξη εκπαίδευσης, αλλά και την ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα ψηφιοποίησης ώστε να υπάρξει η μείωση τυχών προβλημάτων κατά την εφαρμογή της.

Συμπερασματικά, θα έλεγε κανείς ότι οι ελληνικές τραπεζικές διοικήσεις πρέπει να συμπεριλάβουν, χωρίς φόβο, τις ικανότητες και τα προσωπικά εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους, με απώτερο σκοπό τη σκιαγράφηση της πλήρους εικόνας του κάθε εργαζομένου και της ευρύτερης συνεισφοράς του στην νέα αυτή εποχή ώστε να εφαρμοστεί και η πεποίθηση του προσωπικού για

επαγγελματική ανέλιξη . Άλλωστε η κάθε τράπεζα εκπαιδεύει το προσωπικό της για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και το μερίδιο αγοράς της. Και στην Ελλάδα οι τράπεζες που απαρτίζουν το μεγαλύτερο κομμάτι του χρηματοπιστωτικού συστήματος αντιλήφθηκαν ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες, θα πρέπει να εξελιχτούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε digital (ψηφιακές).

Βέβαια όλα τα παραπάνω οι τράπεζες πρέπει να τα εφαρμόσουν εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την πορεία της ομαλής εξυπηρέτησης των πελατών τους, στα πλαίσια της μετάβασης από τα έως σήμερα παραδοσιακά δίκτυα στα νέα ψηφιακά τραπεζικά. Παράλληλα, οφείλουν να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική για την έγκαιρη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται τόσο γρήγορα και προς νέες κατευθύνσεις (Kathimerini.gr, 2016).

Στη σύγχρονη τραπεζική αντιμετωπίζουμε μια πληθώρα νέων τεχνολογιών που μπορεί να εφαρμοστεί στον επιχειρηματικό κόσμο: τεχνητό νοημοσύνη, μηχανική μάθηση, τεχνολογίες cloud, προηγμένοι αλγόριθμοι που μπορούν να εξημερώσουν ακόμη και τους μεγαλύτερους σύνολα της μεγάλης εποχής δεδομένων - η λίστα των αναδυόμενων και συναρπαστικές τεχνολογίες μπορεί να είναι αρκετά μεγάλες. Ο επιχειρηματικός κόσμος δεν χρειάζεται μόνο να αποκτήσει νέες τεχνολογίες ως εργαλείο δεν έχει να κάνει μόνο με την απόφαση εάν ένα παλαιό σύστημα που χρησιμοποιείται και μπορεί να αναβαθμιστεί ή αντικατασταθεί εξ ολοκλήρου. Θα πρέπει να βρεθεί έτσι ένας τρόπος που να μπορεί να υιοθετηθούν αυτές τεχνολογίες και να κατανοηθούν οι τρόποι που θα βοηθούν τις εταιρείες να αλληλοεπιδράσουν και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Αυτό επίσης αποτελεί δύσκολη και ακριβή απόφαση, αλλά και στις δύο περιπτώσεις η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας συνδέεται με τους ανθρώπους που θα τη χρησιμοποιήσουν και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν.

Η δομή της εταιρείας αλλάζει ραγδαία λόγω τις ανάγκες της αγοράς, τις τάσεις και της τεχνολογίας. Η ανάγκη για αναδιάρθρωση είναι πιο επείγουσα από ό, τι πάντα. Σχεδόν όλες οι υπάρχουσες και παραδοσιακές εταιρείες σε όλο τον κόσμο λειτουργεί με βάση τις επιχειρήσεις μοντέλα και πλαίσια που είχαν πρακτικά αναπτυχθεί περισσότερο από 100 χρόνια πριν. Είναι καιρός λοιπόν ώστε να επανεκτιμηθεί εάν αυτές οι δομές μπορούν με επιτυχία να εξυπηρετήσουν τη νέα πραγματικότητα .

Η οργανωτική δομή των τραπεζών στα νέα δεδομένα αποτελεί μεγάλη πρόκληση και για τη διοίκηση . Ωστόσο, όλη αυτή η διαδικασία των μεταβολών είναι κάτι αναμενόμενο καθώς η εξέλιξη σχεδόν πάντα οδηγεί σε διαφοροποίηση των παραδοσιακών θέσεων εργασίας αλλά και στη δημιουργία νέων ρόλων και θέσεων απασχόλησης σε δεύτερο χρόνο.

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών εξακολουθεί να είναι πρόκληση για την ηγεσία, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν μεγάλο μέρος του πολιτισμού μιας εταιρείας. Η ανάγκη αναβάθμισης είναι πιο επείγουσα από ό, τι ο αυτοματισμός καθώς αποτελεί πραγματική απειλή που το εγγύς μέλλον θα αλλάξει εντελώς το πόσοι περισσότεροι επαγγελματίες εργάζονται και πώς τους βοηθάει η τεχνολογία για να είναι επιτυχής στη δουλειά τους. Μια εταιρία που βοηθά τους ανθρώπους να προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον ενώ από την άλλη πλευρά προσλαμβάνει νέους ανθρώπους κάτω από μία νέα προοπτική μπορεί να προσφέρει μόνο οφέλη.

Συγκεντρώνεται μεγάλο ενδιαφέρον από τις διοικήσεις των τραπεζών η προσέλκυση, υιοθέτηση και διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι τράπεζες στοχεύουν να ενσωματώσουν στο προσωπικό τους στελέχη με εμπειρία στον κυβερνοχώρο, καθώς αποτελεί ένα νέο περιβάλλον με εξειδίκευση σε μικρό μέρος του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την τράπεζα μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού στη νέα ψηφιακή εποχή συνδέεται άρρηκτα με την ψηφιακή κουλτούρα που οφείλει να αναπτύξει Τράπεζα

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η αλλαγή κουλτούρας ως προς την υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής καθώς θα χρειαστεί να γίνει επίκεντρο των διαδικασιών ο πελάτης . Είναι θέμα βασικό να μπορεί η πληροφόρηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής να έχει πηγή των ενδιαφερόμενο και να μεταφέρεται σωστά από τον παρέχοντα των υπηρεσιών . Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και της ορθής εκπαίδευσης του χρήστη αυτής.

Βιβλιογραφία

Βιβλιογραφικές αναφορές (Ξενόγλωσσες):

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Team

ALLEN, N. J. & MEYER, J.P. (1993) Organizational Commitment: Evidence of career stage effects, Journal of Business Research

ALLEN, N. & MEYER, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology

Arnoud W.A Boot The future of banking: From Scale & Scope Economies to Fintech, Fintech and banking. Friends or foes? www.europeaneconomy.eu

Blythe, J., & Megicks, P. (2010). Planificacion de marketing.

CLARK A.E. (1996) Job satisfaction in Britain, British Journal of Industrial Relations

Dessler, G. (2009). A Framework for Human Resource Management. Pearson International Edition

European Commission (2000). "The European Observatory for SMEs – Sixth Report"

Carayannis Elias G., Jorge Jennifer (1998). "Bridging government-universityindustry technological learning disconnects: a comparative study of training and development policies and practices in the U.S., Japan, Germany, and France". Technovation .

Hassani, H., Huang, X., & Ghodsi, M. (2017). Big data and causality. *Annals of Data Science*

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Publisher: Springer Netherlands

Kharote, M., & Kshirsagar, V. P. (2014). Data mining model for money laundering detection in financial domain. *International Journal of Computer Applications*,

Marabelli, M., Frigerio, C., & Rajola, F. (2012). Ambidexterity in service organizations: Reference models from the banking industry. *Industry and Innovation*, 19,

Mayer-Schonberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*.

Ernst & Young, (2018), *Global Banking Outlook 2018*

Insider.gr, 2017 Ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή τραπεζική από το 2018,

5th digital banking forum, ETEN. Χριστοδούλου, Μάρτιος 2018

Levine (1997) *Financial Development and Economic Growth Views and Agenda*. *Journal of Economic Literature*.

Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL

Locke e.a. (2000) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Maiden, USA, Blackwell Publishing Ltd

Locke e.a. (1983) The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology

Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. Annual Review of Psychology

Yin R, 2003, Case study Reserce, Design and methods,3rd edition

Yin R, 2009, Case study Reserce, Design and methods,4rd edition

Webster J & Watson R.T, 2002, Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review

Ralf Sydekum, Can consumers bank on financial services being secure with GDPR?, F5 Networks

Banking in a digital world, ATKearney,Efma 38. Swacha-Lech M., The main challenges facing the retail banking in

Βιβλιογραφικές αναφορές (Ελληνικές)

INE, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση, Αθήνα 2018, Κεφ. 1. Γνωρίζοντας την ψηφιοποίηση

ΣΕΒ, Η ψηφιακή Ελλάδα, ο δρόμος προς την ανάπτυξη, Μάιος 2017, Εισαγωγή στο ψηφιακό μετασχηματισμό

Δερβιτσιώτης, Κ., 2005. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη

Ζευγαρίδης, Σπ. και Σταματιάδης, Γ. (1997). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Μπουραντάς, Δ., 2002. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου

Ντεμίρης, 2018, Διπλωματική εργασία, Εκπαίδευση Προσωπικού, ΑΥΑ

Ρουμελιώτης Παναγιώτης, (2019) Η ψηφιοποίηση και οι τεχνολογικές προκλήσεις της τραπεζικής βιομηχανίας, Homo Virtua

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Διαδικτυακές Αναφορές

Kathimerini.gr, Οι τράπεζες μικραίνουν και γίνονται ψηφιακές, Κ. Μαριόλη, 25/2/2016

Jean Dermine, Digital Disruption and Bank lending, Fintech and banking. Friends or foes? www.european-economy.eu

Navaretti, Calzolari, Pozzolo, Fintech and banking. Friends or foes? www.european-economy.eu

Kathimerini.gr, Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει ήδη τις ελληνικές τράπεζες, 14/5/2017

CLEVERISM (2015) “Digital transformation: what, why, how”

<https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/>

Wikipedia “Ψηφιακά κοινά”

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CE%AC

Digital transformation greece 2019 reports

<https://www.lovegreece.com/en/digital-transformation-greece-2019-reports/>

On the Job Training Methods

<https://www.economicdiscussion.net/job-training/on-the-job-training-methods/31626>

Training A Diverse Group Of Employees Through eLearning

<https://elearningindustry.com/training-employees-through-elearning-diverse-group>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

<i>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</i>	<i>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ</i>
<i>1,2,3,4,5</i>	<i>ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 6^Η</i>	<i>3^ο (Satisfaction)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 7^Η</i>	<i>3^ο (Satisfaction)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 8^Η</i>	<i>2^ο (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)</i> <i>3^ο (Satisfaction)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 9^Η</i>	<i>3^ο (Satisfaction)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 10^Η</i>	<i>4^ο (Μέσα παροχής εκπαίδευσης)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 11^Η</i>	<i>4^ο (Μέσα παροχής εκπαίδευσης)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 12^Η</i>	<i>3^ο (Satisfaction)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 13^Η</i>	<i>1^ο (Παράγοντες)</i> <i>2^ο (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)</i> <i>3^ο (Satisfaction)</i> <i>4^ο (Μέσα παροχής εκπαίδευσης)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 14^Η</i>	<i>1^ο (Παράγοντες)</i> <i>2^ο (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)</i>
<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 15^Η</i>	<i>2^ο (Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)</i> <i>3^ο (Satisfaction)</i>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Διοίκηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού στο Digital Transformation του Ελληνικού Χρηματοπιστωτικού Συστήματος

Ερωτηματολόγιο

Κακάβα Κωνσταντίνα

ΙΕΚ
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ

ΕΡ.06 Σε ποιά σημεία νομίζετε ότι η εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές σας προσδοκίες ;(Σε ποιο βαθμό βρήκατε αυτό που περιμένατε από το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα)

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ					
ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ					
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ					
ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ					
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					

ΕΡ.07 Μετά από την εκπαίδευση που λαμβάνετε σας είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσετε τη ψηφιακή τραπεζική σε επίπεδο :

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΓΝΩΣΙΑΚΟ (Η γνώση είναι δύναμη)					
ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΟ (Η γνώση είναι βάση να ανέβω σε θέση)					
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ (εξειδικευμένη εκπαίδευση βάσει διεθνών προδιαγραφών)					
ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ (δε λαμβάνω γνώση ουσιαστική /απλώς λύνω απορίες και γίνομαι πιο παραγωγικός)					
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ					

ΕΡ.08 Σε ποιο επίπεδο η εκπαίδευση συμβάλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας στην αγορά; (μείωση λειτουργικών εξόδων, εξειδίκευση προσωπικού)

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕ ΤΑ	ΜΕΤΡ ΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ
ΕΠΙΚΑΙΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (αποφυγή προστίμων)					
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ(αποφυγή απολύσεων)					
ΑΠΟΦΥΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ					
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΑΝΩ					

ΕΡ.09 Σε ποιο βαθμό σας ικανοποιεί η κάθε εκπαιδευτική μέθοδος μεμονωμένα;

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕ ΤΑ	ΜΕΤΡ ΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ & ΑΠΛΗ ΕΚΠ/ΣΗ					
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ					
E-LEARNING					
ON THE JOB TRAINING					

ΕΡ.10 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν κατά τη γνώμη σας την επιτυχία της εκπαίδευσης;

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕ ΤΑ	ΜΕΤΡ ΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ					

ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΟ (τα προσωπικά κίνητρα κάθε εργαζομένου)					
Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΗΣ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ					
ΓΝΩΣΙΑΚΟ (Η γνώση είναι δύναμη)					

ΕΡ.11 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν κατά τη γνώμη σας **την ενδεχόμενη μη επιτυχία της εκπαίδευσης;**

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ					
ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΡΟΝΟΥ					
ΑΠΡΟΘΥΜΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
ΑΝΥΠΑΡΞΙΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					

ΕΡ.12 Σε ποιο βαθμό θα παροτρύνετε άλλους συναδέλφους σας να εκπαιδευτούν;

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΘΑ ΝΙΩΣΟΥΝ ΠΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΕΤΟΙΜΟΙ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ					
ΘΑ ΝΙΩΣΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ					
ΘΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΤΟΥΝ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ					
ΘΑ ΧΑΣΟΥΝ ΠΟΛΥΤΙΜΟ					

ΕΡ. 13 Η εκπαίδευση τι μέση χρονική διάρκεια έχει;

- 1 ημέρα
- 2 ημέρες
- Πάνω από 2 ημέρες

ΕΡ.14 Πόσο συχνά σας στέλνουν για εκπαίδευση ;

- 5. Πολύ
- 4. Αρκετά
- 3.Μέτρια
- 2.Λίγο
- 1.Καθόλου

ΕΡ.15 Επιλέξτε τον πυρήνα της εκπαίδευσης ;

- Ο πελάτης (εσωτερικός ή εξωτερικός)
- Το έργο που παράγεται
- Οι τρέχουσες εξελίξεις