

Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ
ΕΙΡΗΝΗ ΚΟΥΤΣΟΥΡΑ

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο.**

Ειρήνη Κουτσουρά

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Ανδρέου Σοφία

Μάιος 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
στον Ελληνικό Τραπεζικό κλάδο.**

Ειρήνη Κουτσουρά

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Ανδρέου Σοφία

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 2021

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ασχολείται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών και παρουσιάζει τη μετάβασή τους στη νέα ψηφιακή εποχή εξυπηρέτησης των πελατών τους. Αναλύονται τα μέσα και οι πόροι που χρησιμοποιούνται, ο ρόλος των Διοικήσεων και των εργαζομένων σε αυτόν τον μετασχηματισμό, όπως επίσης και τα γεγονότα των τελευταίων ετών που τον επηρέασαν. Περιγράφεται και αναλύεται η σημαντικότητα του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό τομέα και μελετάται θεωρητικά η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, όπου περιγράφονται τα digital προϊόντα και υπηρεσίες της όπως επίσης και ο ρόλος της δικής της ΔΑΔ.

Η θεωρητική προσέγγιση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που διενεργήθηκε σε άρθρα, ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, blogs, πανεπιστημιακά sites και ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, όπου μεταξύ άλλων παρατίθενται απόψεις διοικούντων στελεχών των τραπεζών και έρευνες εταιριών διεθνούς εμβέλειας.

Στη συνέχεια, διενεργείται ποσοτική έρευνα προκειμένου να συλλεχθούν και να αναλυθούν δεδομένα που αφορούν στην αντίληψη των εργαζομένων των τραπεζών σχετικά με i) την αντίδραση των πελατών στον νέο ψηφιακό τρόπο εξυπηρέτησής τους, ii) το πώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποδέχονται αυτή την ψηφιοποίηση των εργασιών και τις αλλαγές που υφίσταται η εργασιακή τους ζωή λόγω του μετασχηματισμού και iii) το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τους ίδιους, σε αυτή την ψηφιακή μετάβαση.

Για τον σκοπό της έρευνας αυτής, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε διαδικτυακά και συμπληρώθηκε από 138 εργαζόμενους των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών, Alpha Bank, Eurobank, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα Πειραιώς.

Λέξεις κλειδιά – ορισμοί : ψηφιακός μετασχηματισμός, ψηφιακή εξυπηρέτηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), digital προϊόντα και υπηρεσίες.

Summary

This **postgraduate dissertation** deals with the digital transformation of banks and presents their transition to the new digital age of customer service. The means and resources used are analyzed, the role of the Administrations and the employees in this transformation, as well as the events of the last years that influenced it. The importance of the role of Human Resource Management in the banking sector is described and analyzed and the case of the National Bank of Greece is theoretically studied, where its digital products and services are described as well as the role of its own HRM.

The theoretical approach of this postgraduate dissertation is based on the literature review conducted in articles, Greek and foreign literature, blogs, university sites and online libraries, which, among other things, present views of bank executives and research of international companies.

Quantitative research is then conducted to collect and analyze data on bank employees' perceptions of i) customer feedback on their new digital service, ii) how employees themselves accept this digitization of operations and the changes in their working lives due to the transformation and iii) how important the role of Human Resource Management is for them in this digital transition.

For the purpose of this research, a questionnaire was created, which was shared online and completed by 138 employees of the four Greek systemic Banks, Alpha Bank, Eurobank, National Bank of Greece, Piraeus Bank.

Keywords - definitions: digital transformation, digital service, Human Resource Management (HRM), digital products and services.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου , κ. Σοφία Ανδρέου, η οποία με την πολύτιμη βοήθεια, καθοδήγηση και στήριξή της συνέβαλε στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα, την οικογένειά μου, το σύζυγο, τα παιδιά και τους γονείς μου, για την αμέριστη στήριξη και συμπαράστασή τους όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας , συμβάλλοντας με τη βοήθειά τους στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Summary	iv
Ευχαριστίες	v
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2.....	4
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	4
2.1 Εισαγωγή.....	4
2.1.1 Ορισμός.....	5
2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Τραπεζικό κλάδο.....	6
2.2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης των Τραπεζών.....	6
2.2.2 Ευκαιρίες και απειλές	7
2.2.3 CAPITAL CONTROLS , PSD2 ,COVID-19 . Πώς επηρέασαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών.....	11
2.2.4 Η έρευνα της Deloitte – Digital banking Maturity 2020.....	13
2.3 Η εμφάνιση των fintech επιχειρήσεων.....	14
2.3.1 Τα χαρακτηριστικά των fintech και techfin επιχειρήσεων. Βοηθούν ή ανταγωνίζονται τις τράπεζες;	15
2.4 Πως επηρεάζεται η ζωή των εργαζομένων.....	19
2.4.1 Το νέο τραπεζικό Στέλεχος.....	19
Κεφάλαιο 3.....	21
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	21
3.1 Ορισμός.....	21
3.2 Προσέλκυση εργαζομένων	21
3.3 Ανάπτυξη Εργαζομένων	23
3.4 Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού	26
3.5 Η εκπαίδευση στον τραπεζικό κλάδο	27
3.6 Η έρευνα της ManPowerGroup	28
Κεφάλαιο 4.....	30
Η Περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας Της Ελλάδος.....	30
4.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή και περιγραφή	30
4.2 Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού της ΕΤΕ.....	32
4.3 Οι i-bank υπηρεσίες της ΕΤΕ	33
4.4 Οι νέες Digital υπηρεσίες της ΕΤΕ.....	36
4.4.1 Customer Analytics.....	37
4.4.2 Be Finnovative	38

4.4.3 Digital Customer Onboard.....	39
4.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της ΕΤΕ	39
4.5.1 Επιλογή προσωπικού	39
4.5.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού.....	40
4.5.3 Αξιολόγηση εργαζομένων	43
4.5.4 Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού	43
Κεφάλαιο 5.....	44
Μεθοδολογία Έρευνας	44
Εισαγωγή.....	44
5.1 Δείγμα και Εργαλεία έρευνας.....	44
5.2 Μέθοδος Ανάλυσης	45
5.3 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	45
5.4 Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας	63
5.4.1 Στατιστική Ανάλυση	63
5.4.2 Discriminant Analysis	67
5.5 Συμπεράσματα και σύγκριση με διεθνή βιβλιογραφία.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	79
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	79
Βιβλιογραφία.....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	88
Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	94
Β.1 Πίνακες μεμονωμένων μεταβλητών.....	94
Β.2 Συγκριτικά διαγράμματα	102
Β.3 Περιγραφική και στατιστική ανάλυση μεταβλητών (Πίνακες).....	104

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η ψηφιοποίηση των εργασιών σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους και ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, αποτελεί τη νέα πραγματικότητα και ο ψηφιακός τους μετασχηματισμός είναι το μεγαλύτερο στοίχημα που πρέπει να κερδίσουν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα δεδομένα και στις προκλήσεις της εποχής.

Το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Τραπεζών και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο εγχείρημα αυτό. Επίσης γίνεται εκτενέστερη θεωρητική ανάλυση/παρουσίαση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος : η μελέτη της στρατηγικής της, η πορεία της και οι ενέργειές της στα πλαίσια της επίτευξης του μετασχηματισμού της.

Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής είναι η παρουσίαση της μετάβασης του τραπεζικού κλάδου από το συμβατικό, παραδοσιακό μοντέλο στον νέο ψηφιακό τρόπο λειτουργίας του, αναλύοντας τους πόρους, τα μέσα και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, μελετώντας τις απειλές και τους κινδύνους που γεννιούνται, αλλά και τις ευκαιρίες που προκύπτουν βελτιώνοντας τη λειτουργία και το έργο τους. Είναι η περιγραφή του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον τραπεζικό κλάδο καθώς επίσης και η θεωρητική μελέτη της προσπάθειας μετασχηματισμού της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και ιδιαίτερα, η σημασία του ρόλου της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας και Ομίλου της ΕΤΕ, σε αυτό το ψηφιακό της άλμα. Τέλος, επιπλέον στόχος της είναι η περιγραφική και στατιστική ανάλυση ανάλυση της άποψης των εργαζομένων ως προς τα νέα δεδομένα και τους θεσμούς του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών.

Περιγράφεται ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού και διερευνάται μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης η σημαντικότητά του στον τραπεζικό κλάδο. Αναλύεται η σημασία του ρόλου της Διοίκησης των Τραπεζών , αλλά και του κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσονται, αναφέροντας καίρια γεγονότα των τελευταίων ετών που διατάραξαν την παγκόσμια ισορροπία, με ιδιαίτερη αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα. Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε την προηγούμενη δεκαετία και οδήγησε στην επιβολή των Capital Controls στην Ελλάδα, το καλοκαίρι του 2015 , αλλά και η

πανδημία λόγω Covid-19 , από τον Μάρτιο του 2020 (στην Ελλάδα), που άλλαξε ριζικά τη λειτουργία σχεδόν ολόκληρου του επιχειρηματικού κόσμου, συμπεριλαμβανομένων των Τραπεζών, εισάγοντας στη ζωή των εργαζόμενων το θεσμό της τηλεργασίας, έπαιξαν τον δικό τους ρόλο στην προσπάθεια του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού. Εξίσου σημαντική είναι και η εμφάνιση των fintech και techfin εταιρειών, οι οποίες φαίνεται να ανταγωνίζονται, αλλά και, παράλληλα, να συνεργάζονται και να βοηθούν τις Τράπεζες ώστε να αναπτυχθούν τεχνολογικά. Αναλύεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και απαντώνται ερωτήματα σχετικά με τη σημαντικότητά του και τον τρόπο που συνεισφέρει στον τραπεζικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Μελετάται, το πώς επηρεάζεται η ζωή των εργαζομένων λόγω της αλλαγής της στρατηγικής των τραπεζών ενόψει της ψηφιακής μετάβασης. Διενεργείται ποσοτική έρευνα, που απευθύνεται σε τραπεζοϋπαλλήλους των τεσσάρων συστημικών τραπεζών, με στόχο τη διερεύνηση και εξέταση της αντίληψής τους ως προς τη νέα ψηφιακή εργασιακή πραγματικότητα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Για να μπορεί να επιτυγχάνει μία επιχείρηση τους στόχους της, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της σε πόρους και μέσα που απαιτούνται αλλά και να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες των εργαζομένων και των πελατών της. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε κάθε κλάδο απαιτεί (όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω) ριζική αναμόρφωση του «επιχειρείν», ως προς τον τρόπο λειτουργίας αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού.

Η σημαντικότητα της έρευνας της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έγκειται στο γεγονός ότι επιδιώκει, αφού αναδείξει μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τη σπουδαιότητα, αλλά και την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο, να παρουσιάσει το πώς οι εργαζόμενοι των Τραπεζών αντιλαμβάνονται και αποδέχονται αυτή την ψηφιοποίηση των εργασιών, κατά πόσο θεωρούν ότι αυτή η αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους στηρίζεται από τη ΔΑΠ, πόσο ικανοποιημένοι ή όχι είναι, πόσο σημαντική είναι η συμβολή τους σε αυτό το εγχείρημα του μετασχηματισμού. Επιπλέον, μέσω της έρευνας παρουσιάζεται, περιγράφεται και αναλύεται στατιστικά ποια είναι η άποψή τους για την αποτελεσματικότητα των νέων μεθόδων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και του θεσμού της τηλεργασίας, αλλά και για τα σημαντικότερα προσόντα που θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής τραπεζικής πραγματικότητας.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από 6 κεφάλαια , τα οποία περιγράφονται ως εξής:

Στο παρόν κεφάλαιο , που αριθμείται ως πρώτο, πραγματοποιείται μία εισαγωγική παρουσίαση του περιεχομένου και της δομής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού, η σημαντικότητά του, τα γεγονότα που τον ευνόησαν και ο τρόπος που οι Τράπεζες μετέβησαν από το παλιό στο νέο μοντέλο λειτουργίας τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο, όσον αφορά το «πέραςμα» στον νέο ψηφιακό τρόπο εξυπηρέτησης και ψηφιοποίησης των εργασιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, μελετάται θεωρητικά η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και συγκεκριμένα, η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθεί, τα digital προϊόντα και υπηρεσίες της, όπως επίσης και ο ρόλος της δικής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία και η εμπειρική ανάλυση της έρευνας, που διενεργήθηκε σε δείγμα που περιλάμβανε 138 εργαζόμενους των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών και, επιπλέον, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη στατιστική της ανάλυση.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, γράφεται ο επίλογος, όπου παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα, η σπουδαιότητα και τα μειονεκτήματα της έρευνας και παρατίθενται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση.

Κεφάλαιο 2

Ψηφιακός Μετασχηματισμός

2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια οι όροι ψηφιακή εποχή, ψηφιακή οικονομία, ψηφιακή επανάσταση, 4^η Βιομηχανική επανάσταση, κυριαρχούν, ολοένα και περισσότερο, ως έννοιες σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο, αλλά και στην καθημερινότητα των καταναλωτών. (Μαλλάς, 2017)

Η Τρίτη βιομηχανική επανάσταση (1980)¹, που χαρακτηρίζεται και ως ψηφιακή επανάσταση, αποτελεί τη μετάβαση από την αναλογική στην ψηφιακή εποχή. Αποτελεί την αφετηρία της ευρείας χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας και της αυτοματοποίησης, μέσω συσκευών όπως ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και το κινητό τηλέφωνο. Η ψηφιακή επανάσταση σηματοδοτείται από την είσοδο του Διαδικτύου, το οποίο επηρεάζει και αλλάζει ριζικά την επικοινωνία μεταξύ των καταναλωτών και του επιχειρηματικού κόσμου.

Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, της οποίας η έναρξη ορίζεται στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, περιλαμβάνει νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ρομποτική, αλλά και νέες τεχνολογικές εφαρμογές όπως το “cloud computing”².

Σήμερα, το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της γης έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Σύμφωνα με τον DESI (Digital Economy and Society Index)³, το 2019, το ποσοστό των ανθρώπων που δεν είχαν χρησιμοποιήσει ποτέ τις υπηρεσίες διαδικτύου, ανέρχονταν σε μόλις 9%, έναντι 13% κατά το 2017.

¹https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7

² <http://www.epset.gr/el/content/ypologistiko-nefos-cloud-computing>

³ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/use-internet-and-online-activities>

Η εξελισσόμενη ψηφιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου αποτελεί γεγονός. Η χρήση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, των smartphones, του διαδικτύου αλλά και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ολοένα και αυξάνονται, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Είναι όμως γεγονός και ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους;

2.1.1 Ορισμός

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων δεν αφορά απλά την κατοχή του ψηφιακού τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά, κυρίως, τη χρήση του από το προσωπικό της και την αξιοποίησή του σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της. (Μαλλάς, 2017)

Ο όρος μετασχηματισμός αφορά τη σταδιακή μετατροπή των υπάρχουσών λειτουργιών από συμβατικές σε ψηφιακές / ηλεκτρονικές. Ο όρος ψηφιακός αφορά το είδος των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτού του μετασχηματισμού (ψηφιακά , ηλεκτρονικά μέσα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, tablets, laptops, ηλεκτρονικά τερματικά πληρωμών, αυτόματοι πωλητές, αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές). (Μυλωνάκης , 2019)

Το θεμελιώδες και πιο βασικό στάδιο σε όλη αυτήν τη διαδικασία του μετασχηματισμού, αποτελεί η υιοθέτηση της ψηφιακής νοοτροπίας απ' όλα τα μέλη του οργανισμού αλλά και η διεξόδυσή της σε όλες τις εφαρμογές και τις διαδικασίες του. (Μαλλάς, 2017) Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή απ' όλους τους εργαζομένους του και να μη θεωρηθεί ως μία απλή μετάβαση από τον συμβατικό στον ψηφιακό τρόπο λειτουργίας του αλλά ως ριζική αλλαγή στην εργασιακή τους κουλτούρα. Αυτή ουσιαστικά είναι και η διαφοροποίηση από την έννοια της απλής ψηφιοποίησης.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταβάλουν προσπάθεια και να επενδύσουν κεφάλαια προκειμένου να μετασχηματιστούν ψηφιακά, ώστε να μπορέσουν να συμβαδίσουν με τα δεδομένα της τρέχουσας και συνεχώς εξελισσόμενης ψηφιακής εποχής.

Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια, γιατί είναι ιδιαίτερα δύσκολο να καταφέρει μια επιχείρηση να νοθετήσει ψηφιακά τους εργαζομένους της, αντιμετωπίζοντας ποικίλες αντιδράσεις και εμπόδια από τους ίδιους. Απαιτούνται κεφάλαια, γιατί θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά ποσά στην απόκτηση του

απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού, στην πρόσληψη καταρτισμένων υπαλλήλων αλλά και στη συνεχή εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων.

2.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Τραπεζικό κλάδο

Παράλληλα με τον επιχειρηματικό κόσμο, οι Τράπεζες, που συνιστούν έναν κλάδο πολύ ισχυρό για την οικονομία των χωρών όπου αναπτύσσονται, ακολουθούν τη νέα τάση της ψηφιοποίησης, βήμα βήμα, ή και πολλές φορές ένα βήμα μπροστά από τους άλλους, στη συνεχώς εξελισσόμενη ψηφιακή πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τον Chris Skinner (Ακριβού, 2020), συγγραφέα και Τραπεζικό Σύμβουλο, οι Τράπεζες στηριζόμενες στο παραδοσιακό τους μοντέλο, το οποίο τους εξασφαλίζει τη δυνατότητα των ασφαλών διασυννοριακών συναλλαγών, προχωρούν ψηφιακά, καταργώντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό την έντυπη μορφή εργασίας τους και τον περιορισμό της δράσης τους στην εκάστοτε τοπική κοινότητα. Επιχειρούν να μεταβούν στη νέα εποχή της ψηφιοποίησης, όπου η επικοινωνία και η εργασία στηρίζονται στην ψηφιακή μετάδοση των δεδομένων, επιδιώκοντας τον εκσυγχρονισμό τους μέσω του νέου μοντέλου πελατοκεντρικής προσέγγισης. Πρόκειται για μια ισχυρή αλλαγή στην τραπεζική πραγματικότητα.

Οι Τράπεζες, όπως και κάθε επιχείρηση που επιθυμεί τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της, οφείλουν να ακολουθούν και να αφομοιώνουν τις νέες αναδυόμενες τεχνολογίες. Η νέα ψηφιακή τάξη πραγμάτων επιβάλλει τη ριζική αναδιάρθρωση των τραπεζών, ως προς τις λειτουργικές τους διαδικασίες, τη βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων της Διοίκησης, τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων, τη διαχείριση των πόρων τους και κυρίως το χειρισμό των πελατών τους.

2.2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης των Τραπεζών

Ο σημαντικότερος ρόλος κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της κάθε Τράπεζας ανήκει στην Διοίκησή της, στους ηγέτες της. (Ακριβού, 2020).

Ως διοίκηση ή μάνατζμεντ, ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών που εκτελούνται, ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότητα, δηλαδή η χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων και, η αποτελεσματικότητα, δηλαδή ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων στόχων, μέσω των εργαζομένων του οργανισμού. (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σ. 43)

Οι λειτουργίες της Διοίκησης είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Ηγεσία
- Έλεγχος

Η διοίκηση λαμβάνει τις αποφάσεις και θέτει τους στόχους του οργανισμού, οργανώνει τις κατάλληλες δράσεις, ορίζοντας τα καθήκοντα των εργαζομένων και τον τρόπο χρήσης των πόρων του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αναλαμβάνει να κατευθύνει, να εκπαιδεύσει, να νουθετήσει τους εργαζομένους της, ως προς αυτούς τους στόχους, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Τέλος, ελέγχει το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και αναλαμβάνει εκ νέου τη βελτίωση των διαδικασιών (Schermerhorn, 2012, pp. 54-56)

Κατανοώντας το ρόλο της Διοίκησης και λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι Ηγέτες των Τραπεζών, αλλά και οι επικεφαλής των digital διευθύνσεων, είναι υπεύθυνοι για τη ριζική τους αναδιάρθρωση στο στόχο του ψηφιακού τους μετασχηματισμού. Οφείλουν να γνωρίζουν και να κατανοούν την Τεχνολογία και να παρακολουθούν την ταχύτατη ανάπτυξή της. Προκειμένου να προχωρήσουν σε μια ολική μεταμόρφωση του οργανισμού, θα πρέπει να καταφέρουν να ενσωματώσουν την ψηφιοποίηση και κάθε είδους τεχνολογικούς πόρους, σε κάθε διαδικασία που διενεργείται. Το σημαντικότερο είναι η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του μετασχηματισμού από τους ίδιους τους εργαζομένους, διότι είναι πολύ σημαντική η ενεργή συμμετοχή τους και υποστήριξη σ' αυτή την προσπάθεια. (ΠΕΡΡΑΚΗ, 2020, σ. 18) Η διοίκηση οφείλει να κατανείμει ρόλους και καθήκοντα και να εφοδιάσει με την κατάλληλη εκπαίδευση τους εργαζομένους της, να αντιληφθεί και να αξιοποιήσει τις ψηφιακές-τεχνολογικές τους δεξιότητες, ώστε να επιτύχει το μετασχηματισμό του επιχειρηματικού της μοντέλου.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της τεχνολογίας και η εξέλιξη της πληροφορικής, επηρεάζουν και οδηγούν σε αναμόρφωση της οργάνωσης και αναπροσαρμογή των λειτουργιών κάθε Τράπεζας, αλλά και κάθε επιχείρησης. Σε πολλές διαδικασίες τα συστήματα εφαρμογών της πληροφορικής τείνουν να υποκαταστήσουν την ανθρώπινη δραστηριότητα.

2.2.2 Ευκαιρίες και απειλές

Το digital αποτελεί το νέο «στοίχημα» των Τραπεζών. Η καθεμιά ακολουθεί τη δική της στρατηγική, αλλά όλες έχουν έναν κοινό στόχο: την πρώτη θέση στην προτίμηση των πελατών. Το μεγάλο εγχείρημα του

ψηφιακού μετασχηματισμού, όμως, ενέχει πολλούς κινδύνους αλλά δημιουργεί και πολλές ευκαιρίες στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Ως προς τους κινδύνους, προκύπτουν διάφορα θέματα, όπως:

1. αυτά που αφορούν το σεβασμό της προσωπικής ζωής των πελατών , των εργαζομένων και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα , αλλά και την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων.
2. η ασφάλεια, η ιδιωτικότητα και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων και των πληροφοριών που μεταδίδονται και επεξεργάζονται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων ενάντια στο «Κυβερνοέγκλημα».
3. η αύξηση της ανεργίας που προκύπτει λόγω της αυτοματοποίησης των εργασιών και της υποκατάστασης των εργαζομένων από αυτοματοποιημένα μηχανήματα, ή η μείωση του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων λόγω μείωσης του προσωπικού τους.
4. η κατάργηση παλαιότερων, κοινότυπων θέσεων εργασίας και η δημιουργία νέων πιο βελτιωμένων που αλλάζουν τον πυρήνα των εργασιακών καθηκόντων και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των νέων τεχνολογιών. Αυξάνεται ο έλεγχος των εργασιών, η μέτρηση της παραγωγικότητας και η παρακολούθηση των εργαζομένων .

(ΚΟΝΤΙΑΔΗΣ, ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, & ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ, 2018, σσ. 24-25)

Παράλληλα, δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες για τις Τράπεζες και τις επιχειρήσεις.

Η νέα ψηφιακή πρόκληση τροποποιεί και βελτιώνει τις τραπεζικές εργασίες και αυξάνει την αποδοτικότητά τους, μειώνει το λειτουργικό κόστος , αυξάνει τα κέρδη από τις προμήθειες των online συναλλαγών . Επίσης, επιτυγχάνει την αύξηση του πελατολογίου των Τραπεζών με τη χρήση νέων ψηφιακών καναλιών πρόσβασης και επικοινωνίας.

Με όπλο τις απεριόριστες δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας οι Τράπεζες έχουν καταφέρει σήμερα να μεταφέρουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό στο διαδίκτυο , μέσω των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούνται και από τις ίδιες , αλλά και από τους πελάτες τους, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους. (Μαριόλης , 2016)

«Ο Χρηματοπιστωτικός τομέας λόγω του ρόλου του αλλά και της φύσης των εργασιών του, υπήρξε πάντοτε πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών.» (ΚΟΝΤΙΑΔΗΣ, ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, & ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ, 2018, σ. 15)

Από την άλλη, οι πελάτες διχάζονται.

Οι περισσότεροι απολαμβάνουν τον νέο ηλεκτρονικό, γρήγορο και φθηνότερο τρόπο διεκπεραίωσης των συναλλαγών τους μέσω της χρήσης : των χρεωστικών (debit), πιστωτικών (credit) ή προπληρωμένων καρτών (prepaid cards) τους σε ATM's (Automated Teller Machines)⁴ ή σε συσκευές POS (Point of sales)⁵, αλλά και μέσω της χρήσης του online ή web banking, ή των δεκάδων εφαρμογών που μπορούν να εγκαταστήσουν στις κινητές συσκευές τους (smartphones, tablets, laptops), όπως οι εφαρμογές i-bank pass, i-bank pay, go4more της Εθνικής Τράπεζας ⁶, επιτυγχάνοντας την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους. Επίσης, είναι πολύ σημαντική η επίλυση των τυχόν προβλημάτων, που μπορεί να αντιμετωπίσουν, μέσω της δυνατότητας άμεσης επικοινωνίας με τα τηλεφωνικά κέντρα των Τραπεζών (call centers) καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

Υπάρχουν όμως και οι πελάτες που δυσανασχετούν με την κατάργηση του παραδοσιακού τρόπου πληρωμής και διενέργειας των συναλλαγών. Πρόκειται κυρίως για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, που αρνούνται ή αδυνατούν να προσαρμοστούν στη νέα ψηφιακή εποχή των Τραπεζών, ή αυτοί οι πελάτες που η άμεση επικοινωνία και επαφή με τον υπάλληλο ενός τραπεζικού καταστήματος , είχε ιδιαίτερη σημασία και η έλλειψη αυτής της επικοινωνίας , σήμερα, μπορεί να τους απομακρύνει.

Εκτός από την πιθανή δυσaréσκεια μίας μερίδας πελατών, υπάρχουν και άλλα μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από όλη αυτή την ψηφιακή «εισβολή». Ένα από αυτά αποτελεί το θέμα της ηλεκτρονικής εγκληματικότητας, που έχει οδηγήσει τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην επένδυση μεγάλων κεφαλαίων σε θέματα Κυβερνοασφάλειας (cyber security).

Η Κυβερνοασφάλεια ⁷ είναι μία διαδικασία μέσα από την οποία πραγματοποιείται μια προσπάθεια για να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν οι ηλεκτρονικές-ψηφιακές επιθέσεις που πραγματοποιούνται στο διαδίκτυο. Τέτοιου είδους επιθέσεις (κυβερνοεπιθέσεις ή κυβερνοβανδαλισμός, όπως αλλιώς αποκαλούνται) είτε είναι ιοί που προσβάλλουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές και κινητές συσκευές είτε πρόκειται για εισβολή στα συστήματα του οργανισμού από εξωτερικούς ή εσωτερικούς χρήστες (hackers) , οι οποίοι χωρίς να λαμβάνουν εξουσιοδότηση χρήσης των συστημάτων, εισέρχονται σε αυτά και τα εκμεταλλεύονται κακόβουλα, καταστρέφοντας ή υποκλέπτοντας ευαίσθητες πληροφορίες και δεδομένα των ιδιωτών ή των επιχειρήσεων. Επίσης, είναι η κοινωνική μηχανική (social engineering) και

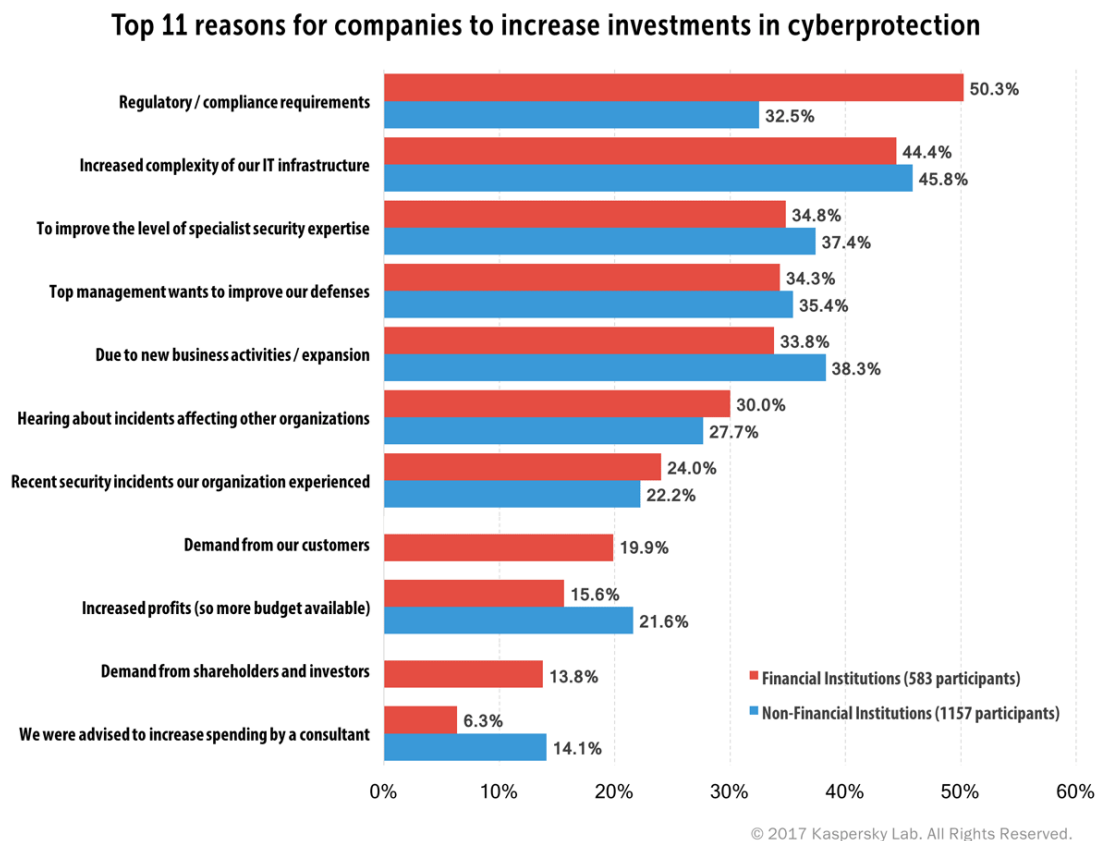
⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Automated_teller_machine

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale

⁶ <https://www.nbg.gr/el/i-bank>

⁷ <https://tictac.gr/cyber-security-ti-einai/>

το ψάρεμα(phishing) , μέσω των ηλεκτρονικών ταχυδρομείων (email) αλλά και μέσω άλλων καναλιών (Laudon & Traver, 2014, σσ. 260-268) . Συνήθεις τεχνικές ψαρέματος είναι οι εξής: SIM Swapping, Smishing, Vishing, Pharming (Phishing without a lure), Spear Phishing, Whaling, Clone Phishing. ⁸



Εικόνα 1. Top 11 reasons for companies to increase investments in cyberprotection⁹

Το Διαδίκτυο αποτελεί μέρος της καθημερινότητας για το μεγαλύτερο ποσοστό πολιτών παγκοσμίως, αλλά είναι σημαντικό να αποδίδεται η δέουσα προσοχή κατά τη διενέργεια online συναλλαγών, διότι αυτή η ψηφιακή μετάβαση έχει καταστήσει τους χρήστες του διαδικτύου ευάλωτους στις κυβερνοεπιθέσεις. Οι Τράπεζες αγωνίζονται να δημιουργήσουν αδιαπέραστα τείχη προστασίας , επενδύοντας όλο και μεγαλύτερα κεφάλαια στην Κυβερνοασφάλεια, ώστε να αποδειχθούν αξιόπιστες και να εξασφαλίσουν την προστασία και την εμπιστοσύνη των πελατών τους. (Kaspersky team, 2017). Παράλληλα, φροντίζουν συνεχώς να ενημερώνουν και να προειδοποιούν τους πελάτες τους μέσω e-mail

⁸ <https://microsites.nbg.gr/security/>

⁹ <https://www.kaspersky.com/blog/from-the-perils-to-strategies/6682/>

που αποστέλλουν στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους ή banners που εμφανίζονται στις εφαρμογές του e-banking ή mobile banking.¹⁰



Εικόνα 2. Ενημερωτικά banners της Εθνικής Τράπεζας

2.2.3 CAPITAL CONTROLS , PSD2 ,COVID-19 . Πώς επηρέασαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών.

Η επιβολή των capital controls, το καλοκαίρι του 2015, ενίσχυσε τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πελάτες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και έδωσε το έναυσμα για να ξεκινήσει, μεταξύ

¹⁰ http://newsletters.nbg.gr/show_campaign/d92e9b72-be7a-452d-a2f1-ab7f7245c87d/36b02260-4ea9-466d-8ad2-38eb47ee40e4/

των Τραπεζών, ένας «αγώνας δρόμου», ανάπτυξης και δημιουργίας ολοένα και περισσότερων ψηφιακών εφαρμογών ,applications ή «apps», όπως αποκαλούνται, με σκοπό τη διευκόλυνση εξυπηρέτησης των πελατών και την προσέλκυση νέων. (Αγγελέτου, Ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή τραπεζική από το 2018, 2017)

Η ψήφιση της οδηγίας PSD2¹¹ (Payment Services Directive 2) τον Ιανουάριο του 2018, αλλάζει τα ευρωπαϊκά τραπεζικά δεδομένα, ανοίγοντας το δρόμο και σε άλλες, τρίτες , επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πληρωμής, εκτός των υπαρχόντων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Το γεγονός αυτό δημιούργησε μεγάλη ανησυχία στον τραπεζικό κλάδο. Ωθησε τις Τράπεζες να προβούν σε επενδύσεις σε νέα ψηφιακά προϊόντα / εργαλεία και να επιταχύνουν το ρυθμό του ψηφιακού τους μετασχηματισμού είτε δημιουργώντας νέες εσωτερικές υπηρεσίες και διευθύνσεις (Digital Business) είτε εξαγοράζοντας νέες εφαρμογές και εργαλεία από τέτοιου είδους τρίτες επιχειρήσεις. (Αγγελέτου, 2020)

Όπως υποστηρίζει και ο Στ. Μυτιληναίος , αναπληρωτής γενικός διευθυντής Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας της Τράπεζας Πειραιώς κατά το 2017 (Αγγελέτου, 2017), η οδηγία PSD2 αλλάζει το μοντέλο των Τραπεζών , οι οποίες μεταπηδούν από την παραδοσιακή συναλλακτική τραπεζική στο μοντέλο της πελατοκεντρικής προσέγγισης, προκειμένου να αναγνωρίζουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες του κάθε πελάτη τους, γρήγορα και αποτελεσματικά.

Στα δύο προηγούμενα πολύ σημαντικά γεγονότα – επιβολή των capital controls και εφαρμογή της PSD2- έρχεται να προστεθεί η πανδημία λόγω του Covid-19, από τις αρχές του 2020, η οποία οδήγησε στο επονομαζόμενο «lockdown» των επιχειρήσεων, πλήττοντας ισχυρά τις οικονομίες όλων των χωρών παγκοσμίως.

Οι Τράπεζες παρέμειναν ανοικτές για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, θέτοντας σε ισχύ το θεσμό της τηλεργασίας για το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων τους και παράλληλα προχώρησαν στην προσθήκη νέων ψηφιακών υπηρεσιών στις ήδη παρεχόμενες (π.χ. αιτήσεις νέων δανείων, αίτηση γνωμάτευσης νομιμοποίησης εκπροσώπησης των εταιρειών, πληρωμή εταιρικών δανειακών οφειλών, ενεργοποίηση καρτών κ.α., για τις οποίες νωρίτερα απαιτούνταν η παρουσία των πελατών στα καταστήματά τους), με στόχο την αποφυγή του συνωστισμού για την προφύλαξη των εργαζομένων αλλά και του κοινού. Δεν κατάφεραν όμως, να μειώσουν αποτελεσματικά τις «ουρές» των πελατών τους έξω από τα καταστήματά τους, γεγονός που αποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω ψηφιοποίηση των

¹¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Payment_Services_Directive

εργασιών τους, (Αγγελέτου, 2020) αλλά και την αποδοχή αυτών από το μικρό ποσοστό των δύσπιστων - ως προς τα νέα ψηφιακά δεδομένα - πελατών τους, που έχει απομείνει.

Παρόλα αυτά, παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση των συναλλαγών μέσω των εναλλακτικών δικτύων (ATM's, POS, e-banking), όλη αυτή την περίοδο, αλλά και ακόμη πιο θεαματική ήταν η αύξηση των συναλλαγών μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου (ενδεικτικά, αύξηση ως 171% εβδομαδιαίως, κατά τον μήνα Απρίλιο 2020 , συγκριτικά με τον Απρίλιο του 2019).¹²

Ο Γ. Χατζηνικολάου (Πρόεδρος της Τράπεζας Πειραιώς και Πρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών), κατά την ομιλία του στο «Φόρουμ των Δελφών»¹³, ανέφερε ότι η Τράπεζα Πειραιώς έχει καταφέρει να ψηφιοποιήσει το 95% των συναλλαγών της και ότι η αύξηση των e-συναλλαγών αποδεικνύει ότι απαιτείται η σύμπραξη και η συναίνεση Τραπεζών και πελατών, ώστε να επιτευχθεί η ψηφιακή αλλαγή. Τονίζει ότι οι Τράπεζες μπορούν και παρέχουν την τεχνολογία και οι πελάτες καλούνται να την αξιοποιήσουν.¹⁴

Από την άλλη, η Alpha Bank, έχει καταφέρει , κατά το 2020, να ψηφιοποιήσει το 91% των συναλλαγών της , έναντι του ποσοστού του 85,5% κατά το 1^ο εξάμηνο του 2019 και επίσης έχει καταγράψει πολύ σημαντική αύξηση της χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών της, όπως τα Alpha mobile banking, Apple Pay, Alpha Wallet κ.α.¹⁵

2.2.4 Η έρευνα της Deloitte – Digital banking Maturity 2020

Η Deloitte¹⁶, μία εταιρεία με διεθνή δράση και με αντικείμενό της την παροχή χρηματοοικονομικών, φορολογικών, νομικών συμβουλευτικών υπηρεσιών, αλλά και υπηρεσιών ελέγχου και ασφάλειας σε ιδιώτες και επιχειρήσεις, διενήργησε, για τέταρτη χρονιά, τη διεθνή μελέτη με τίτλο «Digital Banking Maturity 2020»¹⁷, δίνοντας απαντήσεις στο πως ανταποκρίνονται οι τράπεζες στην ψηφιακή επανάσταση που έχει ξεκινήσει. Στη μελέτη συγκρίνονται 318 τράπεζες από 39 διαφορετικές χώρες μεταξύ των οποίων και οι ελληνικές συστημικές τράπεζες.

¹²<https://www.eleftheria.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/ite m/261018.html>

¹³ <https://2020delphiforum.gr/speakers/>

¹⁴ <https://m.naftemporiki.gr/story/1607781>

¹⁵ <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/145111/alpha-bank-se-psifiako-periballon-91-ton-synallagon>

¹⁶ https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/Deloitte-Greece.html?icid=bottom_Deloitte-Greece

¹⁷ <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-2020.html#:~:text=Digital%20Banking%20Maturity%20is%20the,furthering%20discussion%20about%20future%20developments.>

Οι ψηφιακοί πρωταθλητές(digital champions) , είναι εκείνες οι τράπεζες οι οποίες παρέχουν στους πελάτες τους μία εξαιρετική ψηφιακή εμπειρία και ποικιλία λειτουργιών μέσω των ψηφιακών δικτύων. Αυτοί αποτελούν μόνο το 10% των μελετηθεισών τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες δε βρίσκονται ανάμεσά τους, αλλά δύο εξ αυτών πλησιάζουν τους πρωταθλητές, κυρίως ως προς την ψηφιακή πληροφόρηση, τη διαχείριση καρτών, λογαριασμών και διενέργεια πληρωμών και μεταφορών. Υστερούν σε λειτουργίες όπως το άνοιγμα και κλείσιμο λογαριασμών, επενδυτικές υπηρεσίες και παροχή μη τραπεζικών εργασιών , όπως η αγορά προϊόντων μέσω ψηφιακών καναλιών - μία λειτουργία με αυξημένη ζήτηση από τους πελάτες του εξωτερικού. Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης ¹⁸, είναι ότι οι τράπεζες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών τους δεικτών , όπως κόστος προς έσοδα. Δεύτερον, λόγω των χαμηλών επιτοκίων , οι τράπεζες εστιάζουν σε υπηρεσίες που τους προσφέρουν έσοδα από προμήθειες (π.χ. πώληση ασφαλιστικών προϊόντων). Οι πελάτες προτιμούν τις ψηφιακές συναλλαγές και οι τράπεζες που πρωτοπορούν είναι κυρίως οι παραδοσιακές και όχι οι νεοεισερχόμενες ψηφιακές. Η πανδημία COVID-19, επιτάχυνε όσο τίποτε άλλο την ψηφιακή μεταμόρφωσή τους, που οδήγησε παγκοσμίως σε κλείσιμο καταστημάτων, αλλαγές ωραρίων , αλλά και αύξηση των ψηφιακών λειτουργιών. Σύμφωνα με τον Ν. Χριστοδούλου, Consulting Lead Partner της Deloitte¹⁹, η υστέρηση των ελληνικών τραπεζών οφείλεται κυρίως στο ισχυρό κανονιστικό πλαίσιο που τις διέπει , το οποίο υποστηρίζουν έντονα.²⁰

2.3 Η εμφάνιση των fintech επιχειρήσεων

Οι Τράπεζες επιδιώκοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επενδύουν όλο και περισσότερο σε νέες τεχνολογίες και προσπαθούν με γοργό ρυθμό να επιτύχουν τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Προχωρούν στη δημιουργία ή στην απόκτηση – από τρίτες επιχειρήσεις - νέων πληροφοριακών συστημάτων , νέων τεχνολογικών εργαλείων και, κυρίως , στην αλλαγή της εργασιακής τους κουλτούρας. (WONG, 2019)

Το πελατοκεντρικό μοντέλο λειτουργίας, που έχουν αρχίσει, εδώ και καιρό, να εφαρμόζουν οι Τράπεζες, έχει ως σκοπό την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών τους ώστε να επιτύχουν την απόλυτη ικανοποίησή τους και να αυξήσουν τη συνεργασία τους μαζί τους.

¹⁸ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/financial-services/ce-digital-banking-maturity-2020.pdf>

¹⁹ <https://www2.deloitte.com/gr/en/profiles/nchristodoulou.html>

²⁰ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1656430/antapokrinontai-oi-trapezes-stin-psifiaki-epanastasi-allazei-rizika-to-trapeziko-sustima>

Αυτού του είδους η προσέγγιση , απαιτεί τη σωστή επεξεργασία, διαχείριση και χρήση μεγάλου όγκου δεδομένων που προέρχεται από τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων (όπως δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία επικοινωνίας, οικονομικό και συναλλακτικό προφίλ κ.α.) των πελατών , αλλά και την καταγραφή και κατανόηση των αναγκών τους. Για το λόγο αυτό, οι Τράπεζες , αλλά και άλλες μεγάλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και το ηλεκτρονικό εμπόριο, χρησιμοποιούν πακέτα νέων τεχνολογιών , όπως είναι οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και τα Big Data Analytics (τεχνολογία που επεξεργάζεται μεγάλο όγκο δεδομένων, βρίσκει πληροφορίες και συσχετίσεις που μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων)²¹.

Μέχρι πρόσφατα οι Τράπεζες είχαν το μονοπώλιο στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια και, ιδιαίτερα, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, με την εφαρμογή της PSD2, επιταχύνθηκε η δημιουργία και ανάπτυξη νέων, καινοτόμων «Fintech» επιχειρήσεων, που προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες του κοινού, μέσω των εναλλακτικών / ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης. (WONG, 2019)

Η εμφάνισή τους ανησύχησε τον τραπεζικό κλάδο, ενίσχυσε την ανάγκη επίστευσης του ψηφιακού τους μετασχηματισμού και κατέστησε σαφές ότι για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι Τράπεζες, θα πρέπει να αναζητούν συνεχώς νέες τεχνολογικές και ψηφιακές λύσεις.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο κ. Peter Wong , Deputy Chairman and Chief executive της HSBC (WONG, 2019):

«Η τεχνολογική καινοτομία δεν είναι έννοια ξένη για τις Τράπεζες. Γνωρίζουμε ότι έχουμε ακόμη πολύ δρόμο μπροστά μας, αλλά έχουμε μάθει να προσαρμόζουμε τις διαδικασίες μας στις τάσεις της εποχής. Η τάση της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας δεν είναι κάτι διαφορετικό.»

2.3.1 Τα χαρακτηριστικά των fintech και techfin επιχειρήσεων. Βοηθούν ή ανταγωνίζονται τις τράπεζες;

Οι Τράπεζες είναι ισχυρές, με μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια, γνώση και εμπειρία στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες , αλλά και σε θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης (όπως η πρόληψη χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και το ξέπλυμα χρήματος). Διαθέτουν εγκατεστημένα δίκτυα φυσικών

²¹ <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/big-data-analytics>

καταστημάτων , ATM's , ακόμη και i-bank stores (Εθνική Τράπεζα)²² , με έναν μεγάλο αριθμό πελατών που τους εμπιστεύονται.

Οι Fintech επιχειρήσεις , είναι αυτές που έχουν καταφέρει να συνδέσουν τη χρηματοδότηση με την τεχνολογία , μέσω των ψηφιακών πλατφορμών , παρέχοντας χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας την τεχνολογική τους γνώση και υποδομή, όπως π.χ. οι υπηρεσίες mobile banking της Payral. Υπάρχουν όμως και οι Techfin επιχειρήσεις, οι οποίες κατέχουν την τεχνολογία και αναζητούν τρόπο για να την αξιοποιήσουν κατάλληλα στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως π.χ. οι Google, Amazon, Apple κ.α. Αμφότερες, διαθέτουν μεγάλα ψηφιακά δίκτυα διανομής των υπηρεσιών τους, τα οποία μειώνουν το κόστος λειτουργίας τους και, πελάτες με τους οποίους διατηρούν ισχυρούς συναλλακτικούς δεσμούς. (Marous, 2018)

Από τη μία , υπάρχει η πιθανότητα να μην αποδώσουν οι επενδύσεις των Τραπεζών σε τεχνολογικούς πόρους, αποτυγχάνοντας να διατηρήσουν ισχυρή τη θέση τους στην αγορά. (Σακελλάρη, 2018) Η δημιουργία μίας ηλεκτρονικής εφαρμογής (“app”) για διενέργεια πληρωμών , η οποία μπορεί να αποδειχθεί δύσχρηστη ή μη ασφαλής ή , η αγορά ενός συστήματος διαχείρισης πελατείας (CRM), το οποίο μπορεί να αποδειχθεί ανίσχυρο να επεξεργαστεί και να διαχειριστεί την πελατειακή βάση δεδομένων ενός τραπεζικού ιδρύματος, αποτελούν δύο ενδεικτικά παραδείγματα αποτυχημένης επένδυσης.

Από την άλλη, σύμφωνα με τον Chris Skinner (Ακριβού, 2020), οι Fintech εταιρείες δε θα έπρεπε να συνιστούν απειλή, αφού οι Τράπεζες αποτελούν τους μεγαλύτερους πελάτες τους, ξοδεύοντας μεγάλα χρηματικά ποσά, ετησίως, για την αγορά των προϊόντων τους, για την ανανέωση και συντήρηση του τεχνολογικού τους εξοπλισμού, όπως π.χ. η Apple τροφοδοτεί την GoldmanSachs.

Το ιδανικότερο σενάριο για την επιβίωση των Τραπεζών, σύμφωνα με τους Peter Wong (WONG, 2019) και Jim Marous (Marous, 2018), είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας μεταξύ αυτών και των Fintech ή Techfin εταιρειών, όπου η μία θα συμπληρώνει τις υπηρεσίες της άλλης, σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής τους διαδικασίας, δημιουργώντας έναν ισχυρότερο οικονομικό οργανισμό, που έχει ως σκοπό να παρέχει στους πελάτες του την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση και διαχείριση των οικονομικών τους θεμάτων. Σε κάθε περίπτωση, είτε ο ανταγωνισμός είτε η συνεργασία, ευνοούν κυρίως τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των παραπάνω επιχειρήσεων.

²² <https://www.nbg.gr/en/i-bank/i-bank-store>



Εικόνα 3. Open Bank APIs: Ανοιχτά δεδομένα για προγραμματιστές και startups ²³

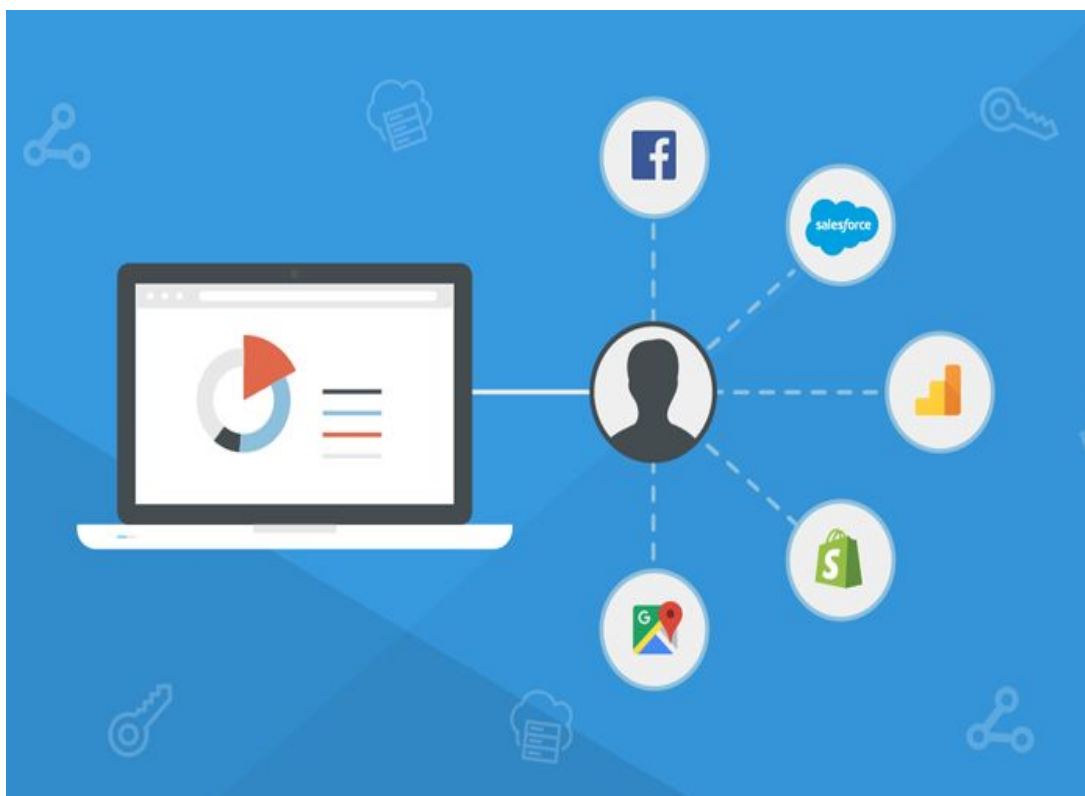
Σύμφωνα με το Ν. Δημάκο (Γεν. Δ/ντή, Επικεφαλής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών KPMG στη Ελλάδα), κατά το 2018, τα χρηματικά ποσά που επενδύθηκαν παγκοσμίως από τον τραπεζικό κλάδο σε Fintech εταιρείες ανήλθαν στα 57,9 δισεκατομμύρια δολάρια, γεγονός που επιβεβαιώνει την μεγάλη επιθυμία και ανάγκη των Τραπεζών για τεχνολογική καινοτομία και ψηφιακή αλλαγή. (Δημάκος, 2018) Οι τεχνολογίες που φαίνεται να χρησιμοποιούνται περισσότερο στον ψηφιακό μετασχηματισμό των Τραπεζών είναι οι εξής:

1. Τεχνητή νοημοσύνη. Πρόκειται για την προσπάθεια μίμησης στοιχείων της ανθρώπινης συμπεριφοράς από ηλεκτρονικά συστήματα.
2. Μηχανική μάθηση.
3. Υπολογιστικά συστήματα που μπορούν να προβλέψουν βάσει των δεδομένων που έχουν λάβει, χωρίς προηγούμενο προγραμματισμό.
4. Ρομποτική. Αυτοματοποίηση των διαφόρων διαδικασιών με τη χρήση κατάλληλου λογισμικού και μηχανημάτων.
5. Open API's (Application Programming Interface – Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών)²⁴. Πρόκειται για ένα λογισμικό το οποίο επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ δύο προγραμμάτων/εφαρμογών. Είναι ένα σύνολο κανόνων που ακολουθούνται προκειμένου να κατασκευαστεί μία εφαρμογή λογισμικού.

²³ <https://openbusiness.ellak.gr/2018/01/04/open-bank-apis-anichta-dedomena-gia-programmatistes-ke-startups/>

²⁴ <https://www.grow-digital.gr/ti-einai-ena-api/>

Στον τραπεζικό κλάδο χρησιμοποιείται για την ασφαλέστερη ανταλλαγή δεδομένων των πελατών με τρίτους. Δίνεται η δυνατότητα σε πολλές εταιρείες να ανταλλάσσουν δεδομένα μεταξύ τους και να γίνουν μέρος μίας μεγάλης αλυσίδας που παραμένει διαρκώς ανοιχτή σε νέα μέλη και δημιουργεί την ευκαιρία για παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. (Pkst, 2018)



Εικόνα 4. Τι Είναι Ένα API;²⁵

6. Τεχνολογία κατανεμημένου καθολικού (Blockchain).²⁶ Πρόκειται για βάση δεδομένων που αφορά συναλλαγές, η οποία δεν αποθηκεύεται σε μία μόνο τοποθεσία, αλλά σε ένα δίκτυο πολλών υπολογιστών, πολλαπλών τοποθεσιών, εξασθενίζοντας την ανάγκη για ενδιάμεσους/μεσάζοντες. Χρησιμοποιεί μαθηματικούς αλγόριθμους που διασφαλίζουν την ακεραιότητα των δεδομένων και καθιστά δυσκολότερη την απάτη συναλλαγών.

²⁵ <https://www.grow-digital.gr/ti-einai-ena-api/>

²⁶ <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/epexsigiseis/pos-borei-i-nea-technologia-na-metamorfosei-tis-xrimatopistotikes-agores>

2.4 Πως επηρεάζεται η ζωή των εργαζομένων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί τις Διοικήσεις των Τραπεζών στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. (LiFo newsgroom, 2020) Η αύξηση της χρήσης των ψηφιακών μέσων, εν μέσω της πανδημίας του Covid-19, από τους πελάτες τους, ώθησε σε σοβαρές αποφάσεις σχετικά με τη μείωση του προσωπικού και του αριθμού των καταστημάτων τους. Για λόγους προστασίας των πολιτών, πολλές τραπεζικές συναλλαγές διενεργούνται ηλεκτρονικά και οι Τράπεζες επιτυγχάνουν τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους.

Όπως συνέβη με την επιβολή των Capital Controls το καλοκαίρι του 2015, έτσι και με την εξάπλωση του Covid-19, ενισχύεται ο τραπεζικός ψηφιακός μετασχηματισμός. Ο αριθμός των χρηστών του e-banking στην Ελλάδα ξεπερνάει τα 3 εκατομμύρια και οι Τράπεζες (Eurobank, Τράπεζα Πειραιώς και Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας) πραγματοποίησαν ως το τέλος του 2020 εθελούσιες εξόδους με σκοπό να μειωθεί ως και 3.500 ο αριθμός των εργαζομένων τους.

2.4.1 Το νέο τραπεζικό Στέλεχος

Σύμφωνα με τον Chris Skinner (Ακριβού, 2020), η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα της τεχνητής νοημοσύνης, θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας στο μέλλον για τον τραπεζικό κλάδο. Τέτοιου είδους θέσεις θα είναι οι συντηρητές, οι αναλυτές, οι ερευνητές, οι εκπαιδευτές της τεχνολογίας. Θα δημιουργήσει θέσεις απ' όπου οι εργαζόμενοι θα καθοδηγούν την τεχνολογία, θα της λένε ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και πως θα τις εξυπηρετήσουν, θα ελέγχουν τη λειτουργία της και θα τη συντηρούν. Οι θέσεις εργασίας στον τραπεζικό κλάδο θα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον αλλά θα είναι λιγότερες και θα στοχεύουν στην ψηφιακή εξυπηρέτηση του πελάτη και όχι στην άμεση, φυσική επαφή.

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός των Τραπεζών δημιουργεί τις απαιτήσεις για ένα εργατικό δυναμικό που θα διαφέρει κατά πολύ από την παραδοσιακή τραπεζική κουλτούρα εργαζομένων, που συναντούσε κανείς μέχρι πρόσφατα. (Παφιώλη, 2019) Η εφαρμογή και χρήση των νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας και έπειτα τον αριθμό των θέσεων. Για να επιτύχουν τους στόχους τους και να διασφαλίσουν την ψηφιακή τους λειτουργία, οι Τράπεζες ζητούν στελέχη που έχουν τις παρακάτω δεξιότητες:

- Ικανότητα συνεργασίας με τα μέλη της ομάδας τους αλλά και των υπολοίπων τμημάτων
- Ικανότητα προσαρμογής και γρήγορης εκμάθησης των νέων ψηφιακών και τεχνολογικών δεδομένων

- Διορατικότητα και ενσυναίσθηση. Να μπορούν να καταλαβαίνουν τι σκέφτονται , πως νιώθουν και τι χρειάζονται ή, τι μπορεί να χρειαστούν, οι πελάτες τους , ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους
- Ικανότητα χειρισμού των νέων, έξυπνων, αυτοματοποιημένων μηχανών
- Δημιουργική σκέψη και καινοτομία

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

3.1 Ορισμός

Οι οργανισμοί που επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο , θέτουν ισχυρές βάσεις και αποσκοπούν σε υψηλές επιδόσεις, έναντι αυτών που το παραβλέπουν. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους , στην ανάπτυξη και την ανάδειξη των ικανοτήτων του, την αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Schermerhorn , 2012, σ. 364).

Ένας οργανισμός μπορεί να κατέχει μηχανήματα, εξοπλισμό και τεχνολογία που μπορούν εύκολα να αντιγραφούν. Το μόνο που δεν μπορεί να αντιγραφεί είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Αυτό αποτελεί και τη βάση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή, αλλιώς, HRM (Human Resource Management) , η οποία ορίζεται ως, η διαδικασία της προσέλκυσης των κατάλληλων ανθρώπων, της ανάπτυξής τους σε ταλαντούχους εργαζόμενους και της διατήρησης του υψηλού επιπέδου τους, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να λειτουργήσει επιτυχημένα σε βάθος χρόνου επιτυγχάνοντας τους στρατηγικούς της στόχους. (Schermerhorn , 2012, σ. 365) Οι λανθασμένες επιλογές στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να αποβούν επιζήμιες για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εκτελούνται από ειδικούς είτε ανατίθενται σε τρίτους, εξωτερικούς φορείς είτε , στην περίπτωση μικρών επιχειρήσεων , εκτελούνται από τον ίδιο τον Μάνατζερ της επιχείρησης. (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σσ. 309-310)

3.2 Προσέλκυση εργαζομένων

Η πρώτη εκ των τριών βασικών λειτουργιών του HRM είναι η προσέλκυση αυτών των εργαζομένων, τα προσόντα των οποίων ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των θέσεων εργασίας της επιχείρησης που πρέπει να καλυφθούν.

Η διαδικασία της προσέλκυσης περιλαμβάνει τρία στάδια:

1. **Τον σχεδιασμό απασχόλησης**, τη διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει και αναλύει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό τη συγκεκριμένη στιγμή ,αλλά και σε βάθος χρόνου, έχοντας ως γνώμονα τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός, με τη σειρά του, (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σσ. 316-317) αναλύεται σε :

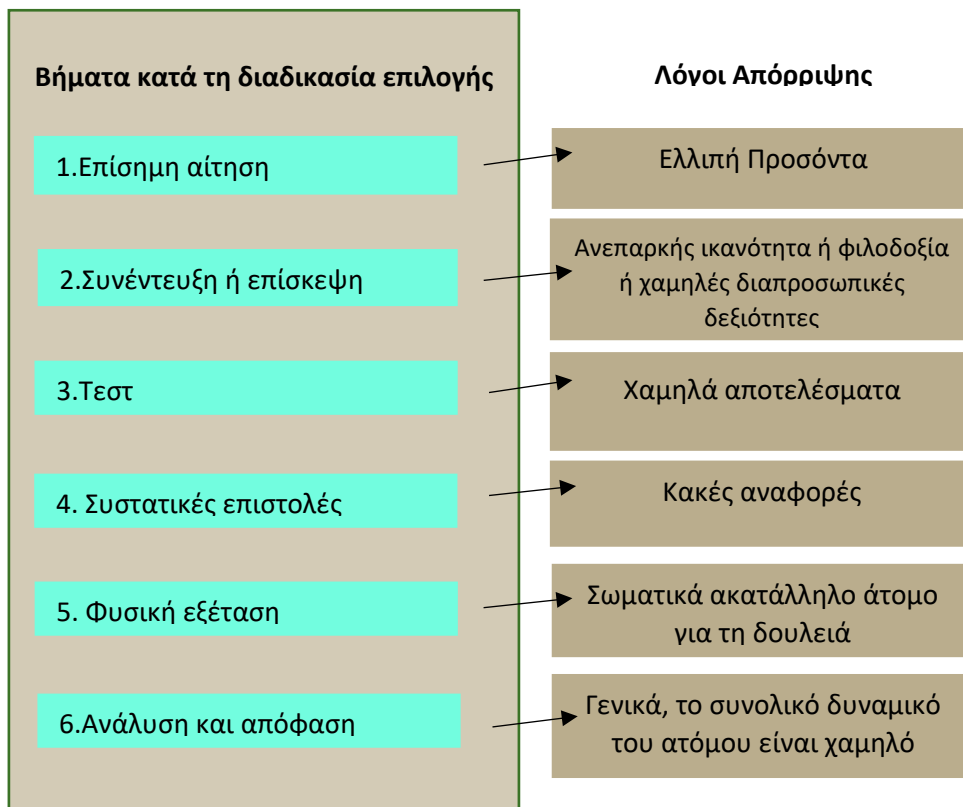
- **Ανάλυση θέσης εργασίας** (*job analysis*)
- **Περιγραφή θέσης εργασίας** (*job description*)
- **Προδιαγραφές θέσης εργασίας** (*job specification*)

2. **Την πρόσληψη ή στρατολόγηση ή προσέλκυση ικανών εργαζομένων**, (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σσ. 318-319) σύμφωνα με τις προδιαγραφές, που θα στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης , προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του στρατηγικού της σχεδιασμού. Η προσέλκυση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης. Αν σύμφωνα με το σχεδιασμό απασχόλησης προκύπτει ότι ο αριθμός των εργαζομένων ξεπερνά τον αριθμό αυτών που η επιχείρηση πραγματικά χρειάζεται τότε στο συγκεκριμένο στάδιο η διαδικασία μετατρέπεται σε μείωση ή περικοπή προσωπικού ή ακόμη και ανακατάταξη δραστηριοτήτων.

3. **Την επιλογή** του κατάλληλα καταρτισμένου **προσωπικού**, από το σύνολο των υποψηφίων που έχει προσελκύσει η επιχείρηση στα προηγούμενα στάδια, το οποίο θα στελεχώσει τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης.

Οι λανθασμένες επιλογές μπορεί να αποβούν επιζήμιες και να αποφέρουν στην επιχείρηση σημαντικά προβλήματα σε βάθος χρόνου. (Schermerhorn , 2012, σσ. 374-375)

Τα βασικά στάδια κατά τη διαδικασία της επιλογής περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα :



Εικόνα 5. Δεν βρέθηκαν καταχωρήσεις πίνακα εικόνων. Βήματα κατά τη διαδικασία επιλογής – Λόγοι απόρριψης (Schermerhorn , 2012, σ. 373)

3.3 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Η δεύτερη εκ των τριών βασικών λειτουργιών του HRM αφορά στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η επιχείρηση, αφού έχει προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους, έχει επιλέξει τους καλύτερους δυνατούς για να καλύψουν τις θέσεις εργασίας της, καλείται να επιτύχει τον προσανατολισμό τους, την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους και να διαχειριστεί αξιόπιστα την απόδοσή τους.

Προσανατολισμός

Η επιχείρηση καθοδηγεί και κατευθύνει τους νέους εργαζομένους της ως προς τους στρατηγικούς της στόχους και το στρατηγικό της σχεδιασμό. Φροντίζει με ποικίλες δραστηριότητες και προγράμματα να τους εξοικειώσει με τον επιθυμητό τρόπο εργασίας, τις πολιτικές και την κουλτούρα της.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αφορά μια σειρά δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, τη διεύρυνση των γνώσεων και της εργασιακής εμπειρίας τους καθώς και τη βελτίωση των προσόντων τους, ώστε να εναρμονιστούν και να ταυτιστούν με τους στρατηγικούς στόχους

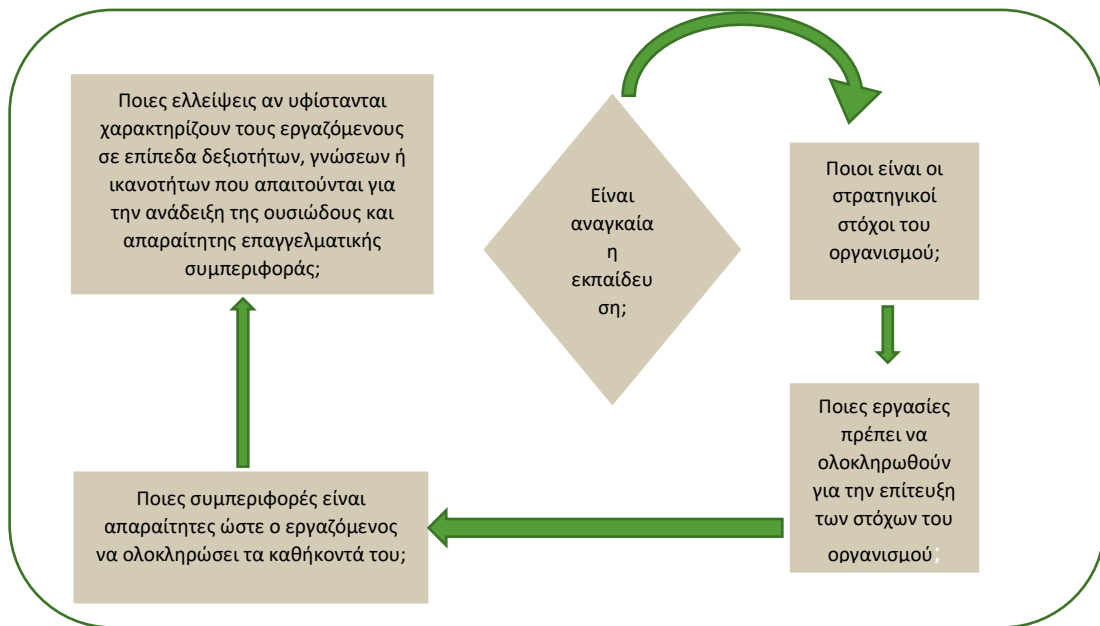
και την εργασιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Ο σωστός σχεδιασμός της εκπαίδευσης των εργαζομένων συνεπάγεται και την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσής τους στην επιχείρηση.

Η ταχύτατη τεχνολογική εξέλιξη, η έντονη επιθυμία και, παράλληλα, η ανάγκη για επιβίωση των επιχειρήσεων και, ακόμη πιο έντονα, των Τραπεζών, επιβάλλουν την άμεση προσαρμογή του στρατηγικού τους σχεδιασμού στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα, εντάσσοντας σε αυτόν εντατικά προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων τους.

Η **εκπαίδευση** μπορεί να πραγματοποιείται (Schermerhorn , 2012, σ. 336):

1. **κατά την ώρα εργασίας** (on the job training) ως
 - i. **εκ περιτροπής εργασία** (job rotation), όπου οι εργαζόμενοι εναλλάσσουν τις θέσεις τους μεταξύ τους διευρύνοντας την εμπειρία και τη γνώση τους στην εργασία τους
 - ii. **καθοδήγηση** (coaching) από κάποιον πιο έμπειρο εργαζόμενο ή **μέντορα** (mentoring) που αναλαμβάνει την εποπτεία και επιμόρφωση νέων εργαζομένων
 - iii. **μοντελοποίηση** (modeling) , του επιθυμητού τρόπου εργασίας από κάποιον, ώστε όλοι να τον λαμβάνουν ως πρότυπο και να τον ακολουθούν
2. **εκτός εργασίας** (off the job training) ως
 - i. **ανάπτυξη διοίκησης** (management development), που αφορά την επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών
 - ii. **σεμινάρια, e-learning, διαλέξεις, webinars** ή και **δια ζώσης εκπαίδευση** σε ιδιόκτητα ή ενοικιαζόμενα εκπαιδευτικά κέντρα.

Για να έρθει η αλλαγή στην επιχείρηση είναι αναγκαία η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να ενδιαφερθούν για την προσωπική τους ανάπτυξη μέσα σε αυτήν. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των εργαζομένων είτε πρόκειται για νεοπροσληφθέντες είτε για παλαιότερους. Είναι απαραίτητη όχι μόνο για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και για την κατανόηση της αξίας της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά και διευκολύνει την ανάπτυξη της αξίας του συστήματος και της κουλτούρας της επιχείρησης. (Peter & Yang-Im , p. 336)



Εικόνα 6. Προσδιορισμός της ανάγκης για εκπαίδευση (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σ. 332)

Όσο πιο γρήγορα προσαρμόζεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης στις αλλαγές, τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι και η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στις λειτουργικές της διαδικασίες. Η κατανόηση της εμπειρίας των ανθρώπων της οδηγεί στη λήψη πιο σωστών και λειτουργικών αποφάσεων. Βασικό της μέλημα είναι η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ανθρώπων με τεχνολογικές γνώσεις που μπορούν να εργαστούν και να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις των αναδυόμενων τεχνολογιών. (Montero, 2017)

Αξιολόγηση Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης έχει σαν στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της και την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων της. Θεσπίζονται βασικά κριτήρια, βάσει των οποίων πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η επιχείρηση είτε εντοπίζει τα αδύνατα σημεία του ανθρώπινου δυναμικού της και αναπτύσσει διαδικασίες για να τα βελτιώσει, είτε ξεχωρίζει τα δυνατά τους σημεία και τα αξιοποιεί περαιτέρω ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους (Schermerhorn, 2012, p. 379) και (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2012, σσ. 334-337) κάποιες από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι:

1. Μέθοδος της γραπτής έκθεσης
2. Μέθοδος των γραφικών κατατάξεων

3. Μέθοδοι κατά τις οποίες πραγματοποιούνται συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων ως προς την απόδοσή τους (πολυπρόσωπες συγκρίσεις) όπως:
 - i. *Ατομική κατάταξη*
 - ii. *Σύγκριση κατά ζεύγη*
4. Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών
5. Σταθερές Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)
6. Αξιολόγηση βάσει στόχων (MBO – Management by objectives)
7. Αξιολόγηση 360 μοιρών

3.4 Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, βοηθά την επιχείρηση να αντιληφθεί πόσο επιτυχημένη ή μη ήταν η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού για το οποίο έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια για την εκπαίδευση και ανάπτυξή του, έχοντας ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Αφού η επιχείρηση αντιληφθεί την ποιότητα των εργαζομένων της, οφείλει να προβεί σε μία σειρά ενεργειών προκειμένου να τους ενισχύσει και να τους διατηρήσει, ώστε να παραμείνουν και να συνεχίσουν την αποδοτική εργασία τους σε αυτήν. Τα δημοφιλέστερα μέσα για τη διατήρηση ενός ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

1. Η εξασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων
2. Η βασική αποζημίωση ή αμοιβή : ο μισθός που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία που παρέχουν.
3. Εκτός από το βασικό μισθό οι εργαζόμενοι μπορεί να λαμβάνουν και επιπλέον αμοιβές: μπόνους για την επίτευξη στόχων ή αμοιβή που προκύπτει από τη διαμονή κερδών στην επιχείρησης.
4. Μη χρηματικές αμοιβές: πρόσθετα πακέτα παροχών , όπως η κοινωνική ασφάλιση, τα συνταξιοδοτικά ή ασφαλιστικά προγράμματα υγείας, οι άδειες (κανονική, γονική, φοιτητική, μητρότητας κ.α.), ακόμη και προγράμματα που λειτουργούν ως παροχή βοήθειας στους εργαζομένους, π.χ. δάνεια.
5. Η ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων , η υπογραφή συλλογικών συμβάσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθορίζοντας τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις αμοτέρων. Η δημιουργία εργατικών συνδικάτων (ενώσεις εργαζομένων, οι εκπρόσωποι των οποίων διαπραγματεύονται με τους εργοδότες τους για τα διάφορα εργασιακά θέματα που τους απασχολούν, π.χ. ο ΣΥΕΤΕ - Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος²⁷ - και σε ισχυρότερη θέση η ΟΤΟΕ -

²⁷ <https://syete.gr/>

Όμοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος²⁸ - δύο πολύ ισχυρά συνδικαλιστικά όργανα που προασπίζονται τα συμφέροντα των εργαζομένων).

Υπάρχει όμως και η άλλη πλευρά, όπου οι επιχειρήσεις είτε επιθυμούν τη συρρίκνωσή τους (εθελούσιες έξοδοι) είτε τη λύση της συνεργασίας (λύσεις συμβάσεων εργασίας, απολύσεις) και την αντικατάσταση των εργαζομένων τους, για λόγους που εξυπηρετούν τα συμφέροντα και τους στόχους τους. (Schermerhorn , 2012, σσ. 380-384)

Τα προγράμματα εθελούσιων εξόδων ή πρόωρων συνταξιοδοτήσεων, είναι μία λύση για τη μείωση του προσωπικού των επιχειρήσεων, παρέχοντας οικονομικά κίνητρα στους υπαλλήλους τους, προκειμένου να αποχωρήσουν. Το μοντέλο αυτό ακολουθείται τα τελευταία χρόνια από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις. Το πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι αυτό του συνόλου των ελληνικών συστημικών Τραπεζών , οι οποίες μετά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές των μικρότερων τραπεζών, αλλά και τον περιορισμό και μείωση των εργασιών τους λόγω του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, έχουν επιδοθεί σε έναν αγώνα συρρίκνωσης του αριθμού των καταστημάτων τους, με αποτέλεσμα την πρόθεση μείωσης του προσωπικού τους. (ΣοφοκλέουςIn, 2019)

3.5 Η εκπαίδευση στον τραπεζικό κλάδο

Στον τραπεζικό κλάδο η ανάγκη για την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη, προκειμένου να εξοικειωθούν με τα ψηφιακά δεδομένα που συνεχώς μεταβάλλονται και να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες που επιβάλλει η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη.

Σύμφωνα με τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ΟΤΟΕ-ΤΡΑΠΕΖΩΝ , που υπογράφηκε το 2013, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων σε επαγγελματικό επίπεδο αποτελεί δικαίωμα και υποχρέωσή τους, προκειμένου να διευρύνουν το μορφωτικό τους επίπεδο, να αναπτύξουν τις εμπειρίες τους και να προσαρμόσουν ομαλά τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής πραγματικότητας. (ΣΥΤΑΤΕ, 2013, σσ. 24-25)

Σύμφωνα με την νέα Κλαδική ΣΣΕ ΟΤΟΕ ΤΡΑΠΕΖΩΝ 2019-2021, κάθε Τράπεζα οφείλει να φροντίζει για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που επιτάσσει η εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας. (ΟΤΟΕ, 2019, σ. 12)

²⁸ <https://www.otoe.gr/>

Η μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο έχει οδηγήσει τις Διοικήσεις των Τραπεζών στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για αλλαγές στις θέσεις εργασίας των ομίλων τους. Σύμφωνα με τον Δ.Χαραλαμπίδη²⁹, Εντεταλμένο Γενικό Διευθυντή της Alpha Bank από το 2016 και ειδικευθείς στα Ψηφιακά Ηλεκτρονικά, στα χρόνια που ακολουθούν, το 30% των εργαζομένων θα αλλάξει αντικείμενο εργασίας, προκειμένου οι Τράπεζες να επιτύχουν τους στόχους τους. Υποστηρίζει ότι στην Alpha Bank, από την επιβολή των Capital Controls, που αποτέλεσαν κομβικό σημείο για την ελληνική μετάβαση στην ψηφιοποίηση - όπως αναφέρθηκε και παραπάνω - η αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, της χρήσης των χρεωστικών/πιστωτικών καρτών και των υπολοίπων εναλλακτικών/ψηφιακών δικτύων, αλλά και των πληρωμών μέσω των τερματικών POS, οδήγησαν στην απελευθέρωση των ταμείων. Η Τράπεζα πλέον εστιάζει κυρίως στην εξυπηρέτηση των πελατών ως προς την εκπαίδευση και την εξοικείωσή τους με τα νέα ψηφιακά δίκτυα, στην πώληση δανείων και πακέτων τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, μετατρέποντας τους υπαλλήλους της σε «πωλητές». (Μάρκου, 2018)

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από το σύνολο των Τραπεζών. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της εποχής (όπως η παγκοσμιοποίηση και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη), να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της ρευστότητας, που προέκυψε από την οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας και τις επισφάλειες των «κόκκινων δανείων», αλλάζουν στρατηγική σκέψη και επιδιώκουν την αύξηση των κερδών τους και τη μείωση του κόστους τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αυτοματοποίηση των εργασιών τους είναι η λύση για την επιβίωσή τους και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί πολύ ισχυρό παράγοντα για την επίτευξή της.

3.6 Η έρευνα της ManPowerGroup

Η ManPowerGroup,³⁰ μια εταιρεία παροχής λύσεων ανθρώπινου δυναμικού, που δραστηριοποιείται διεθνώς με παρουσία σε 75 χώρες, πραγματοποίησε το 2018 μία έρευνα με τίτλο : «Robots Need not Apply : Human Solutions in the Skills Revolution».

“Human Strengths in the Skills Revolution: Soft Skills + Technical +Digital Skills = Best Blend”

“Human Strengths are skills that will augment technology and reduce the threat of replacement by automation” (ManpowerGroup, 2018, p. 3)

Στην έρευνα συμμετείχαν 20.000 εργοδότες από 42 χώρες και το αντικείμενό της ήταν οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης των εργασιών στις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το αποτέλεσμα της

²⁹ <https://www.alpha.gr/el/omilos/etairiki-diakubernisi/dioikitiki-diarthrosi/dioikisi>

³⁰ <https://www.manpowergroup.gr/>

έρευνας ήταν ότι οι επιχειρήσεις, είτε αυτές δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό, θα χρειαστούν, στο εγγύτερο μέλλον, μεγαλύτερο ή ίσο αριθμό εργαζομένων.

Τα τμήματα που χρήζουν ενίσχυσης είναι αυτό της πληροφορικής και έπονται οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής και αυτοί που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών, όπου η ανθρώπινη δύναμη είναι εξαιρετικά σημαντική. Αυτοί είναι οι δύο τομείς στους οποίους εστιάζουν οι επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τα τμήματα εργαζομένων που ασχολούνται με τη διαχείριση και τη γραφειακή υποστήριξη, όπου αναμένεται μείωση του προσωπικού.

Σύμφωνα πάντα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις αναζητούν υπαλλήλους που συνδυάζουν προσωπικές δεξιότητες και ψηφιακή τεχνογνωσία. Σημαντικότερη ατομική δεξιότητα αποτελεί η συνεργασία και έπειτα ακολουθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η οργάνωση.

Η κα Φανή Κλειδά , Γενική Διευθύντρια της ManPowerGroup Ελλάδας και Κύπρου, αναφέρει:

«Η συνεχής επένδυση στην ευμάθεια διασφαλίζει ευκινησία και συμφιλίωση με τις αλλαγές που φέρει η ψηφιακή εποχή στους κλάδους της διεθνούς και τοπικής οικονομίας και κατ' επέκταση στη φύση και το περιεχόμενο της απασχόλησης του σήμερα και του αύριο...Οι πιο δυσεύρετες ατομικές δεξιότητες είναι η επίλυση δυσκολιών , η διοίκηση και η ηγεσία.»

(Nextdeal newsroom , 2018)

Κεφάλαιο 4

Η Περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας Της Ελλάδος

4.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή και περιγραφή

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (εφεξής ΕΤΕ) ιδρύθηκε το 1841 (από τον Γεώργιο Σταύρου, ο οποίος υπήρξε ο μακροβιότερος διοικητής της) διαδραματίζοντας στα 180 χρόνια λειτουργίας της, πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική ζωή της χώρας. Σήμερα, αποτελεί την παλαιότερη από τις συνολικά τέσσερις συστημικές τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα. Η ΕΤΕ έχει καταφέρει να δημιουργήσει έναν από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους ομίλους στην Ελλάδα, προσφέροντας μία μεγάλη ποικιλία χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών και εκσυγχρονίζοντας τις διαδικασίες της, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της και να συμβαδίζει με τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας.³¹

Διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο Καταστημάτων εξυπηρέτησης και ATM's (417 και 1502, αντίστοιχα, σύμφωνα με τα στοιχεία της 30.09.2020) σε όλη την Ελλάδα, ενώ ταυτόχρονα, στα πλαίσια της εφαρμογής του ψηφιακού της μετασχηματισμού έχει επιτύχει και τη δημιουργία εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης, όπως το Internet και το Mobile Banking με πλήθος εφαρμογών και υπηρεσιών για την ευκολότερη διεκπεραίωση των συναλλαγών των πελατών της.

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε 8 χώρες του εξωτερικού (Βουλγαρία, Κύπρο, Βόρεια Μακεδονία, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Μάλτα, Ρουμανία και Αίγυπτο), διαθέτοντας 2 επιπλέον τράπεζες και 28 εταιρείες παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.³²

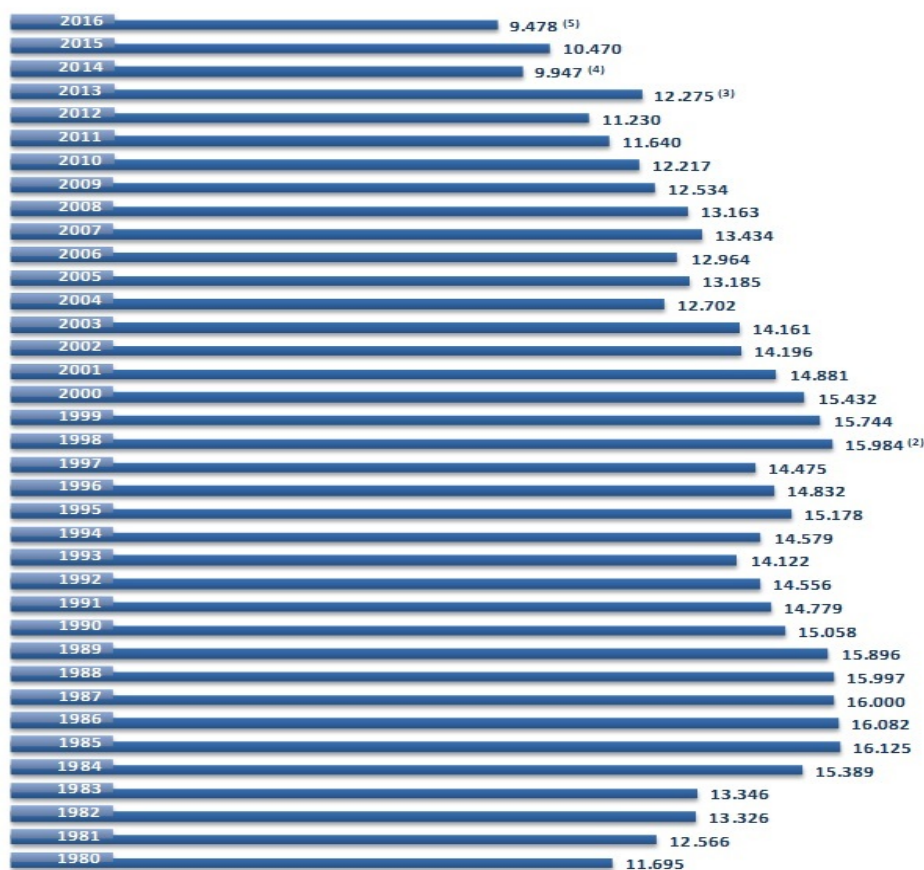
Ο Συνολικός αριθμός των εργαζομένων της ανέρχεται σε 9.614 (στοιχεία 30.09.2020).³³

³¹ <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>

³² <https://www.nbg.gr/el/the-group/group-companies>

³³ <https://www.nbg.gr/el/the-group>

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

⁽²⁾ Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται στη συγχώνευση με την τώως ΕΚΤΕ

⁽³⁾ Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 2013 οφείλεται στην απορρόφηση των Τραπεζών FBB και Probank

⁽⁴⁾ Η μείωση του προσωπικού κατά το έτος 2014 οφείλεται στην εθελούσια έξοδο της 31/12/2013

⁽⁵⁾ Η μείωση του προσωπικού κατά το έτος 2016 οφείλεται στην εθελούσια έξοδο της 31/12/2016

Εικόνα 6. Διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΤΕ³⁴

Η ΕΤΕ έχει αναπτύξει και λειτουργεί βάσει ενός σύγχρονου πελατοκεντρικού επιχειρηματικού μοντέλου εξυπηρέτησης. Επενδύει στις νέες τεχνολογίες, ανανεώνοντας τον εξοπλισμό και τις υποδομές της και έχει ως κύριο μέλημά της την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης στους πελάτες της, ιδιώτες και επιχειρήσεις. Στόχος της είναι να γνωρίσει καλύτερα τους πελάτες της ώστε να τους παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση μέσω του φυσικού της δικτύου

³⁴ https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/staff_in_numbers

καταστημάτων , αλλά και μέσω των ψηφιακών της καναλιών, δημιουργώντας εφαρμογές που ξεχωρίζουν και προχωρώντας ένα βήμα πιο μπροστά έναντι των άλλων τραπεζών και ανταγωνιστών της.

4.2 Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού της ΕΤΕ

Η Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού της ΕΤΕ, όπως παρουσιάστηκε στη Συνέντευξη Τύπου που παραχώρησαν τα Στελέχη της , στις 4 Δεκεμβρίου 2019 (Leading ahead, Issue 52 - January 2020, 2020, pp. 5-7), συνοψίζεται ως εξής:

- Πληροφόρηση των πελατών (υφιστάμενων ή μελλοντικών) σχετικά με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες και καινοτόμες εφαρμογές που παρέχει η Τράπεζα, με διαφημιστικές καμπάνιες στην τηλεόραση , στο ραδιόφωνο, στον τύπο και στα social media και με προωθητικές ενέργειες σε στοχευμένα πελατολόγια
- Δυνατότητα εγγραφής στις υπηρεσίες της Τράπεζας εύκολα και γρήγορα. Δεδομένου ότι η Εθνική Τράπεζα διατηρεί τη μεγαλύτερη πελατειακή βάση στην Ελλάδα, με ένα ποσοστό πελατών μεγαλύτερων σε ηλικία ή μη εξοικειωμένων με τις νέες τεχνολογίες, δημιούργησε απλές, κατανοητές και εύκολες διαδικασίες για την εγγραφή των υφιστάμενων πελατών στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της ή των νέων πελατών μέσω της Digital Customer Onboarding Service (η οποία θα αναλυθεί παρακάτω)
- Παροχή χρήσιμων, για τους πελάτες, λειτουργιών, ώστε να έχουν ανάγκη και να χρησιμοποιούν στην καθημερινότητά τους την εφαρμογή του Mobile Banking. Για παράδειγμα:
 - i. οι ειδοποιήσεις για τις συναλλαγές που διενεργούνται από τους λογαριασμούς και τις κάρτες τους (υπηρεσία i-bank alert),
 - ii. οι ασφαλείς συναλλαγές και αγορές μέσω καρτών που «ασφαλιζονται» μέσω του κωδικού μιας χρήσης (One Time Password, OTP),
 - iii. τα οικονομικά εργαλεία που δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να ελέγχουν το είδος και το ύψος των συναλλαγών τους (π.χ. αφορολόγητο)
- Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις άμεσες ανάγκες των πελατών, μέσω του Mobile ή του i-banking:
 - i. Εύκολη και γρήγορη έκδοση χρεωστικών και προπληρωμένων καρτών
 - ii. Άμεση ασφάλιση καρτών και προσωπικών αντικειμένων

- iii. Αίτηση για έκδοση πιστωτικών καρτών ή προσωπικών δανείων για την κάλυψη έκτακτων αναγκών
 - iv. Δυνατότητα επένδυσης Προθεσμιακής Κατάθεσης, 3μηνιαίας διάρκειας.
- Δημιουργία μίας κοινότητας που θα αποτελείται από ενεργούς χρήστες , με τους οποίους η Τράπεζα θα συνεργαστεί για την επίτευξη της ψηφιακής της ανάπτυξης. Σε αυτήν θα δέχεται την κριτική και τις προτάσεις των μελών της για τις υπηρεσίες της.

4.3 Οι i-bank υπηρεσίες της ΕΤΕ

Η χρήση των i-bank υπηρεσιών της Εθνικής Τράπεζας δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να ολοκληρώνουν εύκολα και γρήγορα τις συναλλαγές τους, χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στα καταστήματά της.

i-bank Internet Banking³⁵ και Mobile Banking³⁶

Το i-bank Internet Banking της ΕΤΕ καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών που παρέχονται από τα καταστήματα, καθώς επίσης και πολλές πρόσθετες, σύγχρονες, ψηφιακές υπηρεσίες, όπως:

- Δυνατότητα έκδοσης νέας κάρτας, διαχείριση Pin, ορίων και κατάστασης της κάρτας (χρεωστική, PrePaid,πιστωτική)
- i-bank Pay (αναλύεται παρακάτω)
- i-bank statements, ψηφιακή έκδοση ειδοποιητηρίων και αντιγράφων λογαριασμών
- i-bank alert, ειδοποίηση μέσω sms ή e-mail για κινήσεις που πραγματοποιήθηκαν στους λογαριασμούς
- πληρωμή οφειλών προς το δημόσιο (με απευθείας χρέωση λογαριασμού ή με άτοκες δόσεις με χρήση πιστωτικών καρτών), πληρωμή οργανισμών τηλεπικοινωνιών, ύδρευσης, ασφαλειών κ.α.
- Υπολογιστής αφορολόγητου, από τις συναλλαγές που διενεργούνται μέσω των καρτών και των ηλεκτρονικών πληρωμών

Η ασφάλεια των συναλλαγών εξασφαλίζεται με τη χρήση του κωδικού OTP (One Time Password) και την αποστολή του στην εφαρμογή Viber, που έχει εγκατεστημένη ο πελάτης.

³⁵ <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/internet-banking>

³⁶ <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking/>

Το Mobile Banking της ΕΤΕ εκτός από τη διαχείριση λογαριασμών, διενέργεια πληρωμών, έλεγχο καρτών, δανείων και επενδύσεων, προχωράει ένα βήμα παρακάτω :

- Κατηγοριοποίηση και ανάλυση εξόδων και συναλλαγών και δυνατότητα δημιουργίας μηνιαίου budget
- Δυνατότητα ανοίγματος πρώτου λογαριασμού για νέους πελάτες– Digital Customer Onboard (αναλύεται παρακάτω)
- Δυνατότητα απόκτησης κωδικών internet banking και εγγραφή στις υπηρεσίες i-bank
- Άμεση ενεργοποίηση έξυπνων ειδοποιήσεων , δωρεάν , για την ασφάλεια των συναλλαγών που διενεργούνται
- Αίτηση μικρού ύψους προσωπικού δανείου

ATM και ΚΑΠ

Μέσω του διευρυμένου δικτύου των ATM's ³⁷ (Automatic Teller Machines) της ΕΤΕ, οι πελάτες της μπορούν να εξυπηρετούνται όλο το 24ωρο, διενεργώντας συναλλαγές με τη χρήση των χρεωστικών , πιστωτικών και προπληρωμένων καρτών τους. Διενέργεια περιορισμένων συναλλαγών μπορεί να πραγματοποιηθεί και από κατόχους καρτών άλλων Τραπεζών εσωτερικού ή εξωτερικού.

Επιπλέον, στα Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών (ΚΑΠ) ³⁸ ή APS, πελάτες αλλά και μη της ΕΤΕ , μπορούν να πληρώσουν, γρήγορα και εύκολα λογαριασμούς ΔΕΚΟ, οφειλές δημοσίου, δανείων και καρτών, να προβούν σε κατάθεση χρημάτων σε λογαριασμό ΕΤΕ.

i-bank stores

Ο θεσμός των i-bank stores³⁹ άρχισε να λειτουργεί το 2011 και ο αριθμός τους σήμερα στην Ελλάδα φτάνει τα έξι. Αποτελούν καινοτόμους χώρους-καταστήματα, με ελεύθερη πρόσβαση στο internet (free Wi-Fi) όπου μπορεί ο οποιοσδήποτε να γνωρίσει τις i-bank υπηρεσίες, να εκπαιδευτεί στη χρήση του internet banking και των digital υπηρεσιών, να προβεί στο άνοιγμα νέου λογαριασμού.

i-bank Pay και i-bank Pay4Business⁴⁰

³⁷ <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/atm/>

³⁸ <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/aps/>

³⁹ <https://www.nbg.gr/el/i-bank/i-bank-store>

⁴⁰ <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>

Το i-bank Pay αποτελεί μία σύγχρονη και πρωτοποριακή υπηρεσία που παρέχει η Εθνική Τράπεζα στους ιδιώτες πελάτες της δίνοντάς τους τη δυνατότητα για πραγματοποίηση πληρωμών και αγορών από το κινητό τους τηλέφωνο.

Οι χρήστες της εφαρμογής μπορούν:

- Να αποστέλλουν και να λαμβάνουν χρήματα από τους φίλους τους ακόμη και διατραπεζικά με τη χρήση της υπηρεσίας IRIS Online Payments (σύστημα ΔΙΑΣ)
- Να πληρώνουν σε επιχειρήσεις ή επαγγελματίες, κατόχους i-bank POS ή i-bank Pay4B,
 - i. contactless
 - ii. με τη χρήση QR Code
 - iii. μέσω της υπηρεσίας IRIS Online Payments στους εμπόρους που δεν είναι πελάτες της ETE
- Να πληρώσουν για τις online αγορές τους είτε μέσω QR Code είτε μέσω push notification που αποστέλλεται στο κινητό τους τηλέφωνο.

Το i-bank Pay4B απευθύνεται στους επιχειρηματίες πελάτες της ETE , οι οποίοι με την εγκατάσταση της εφαρμογής έχουν τη δυνατότητα:

- να δέχονται πληρωμές , με τον τρόπο που αναφέρθηκε παραπάνω, επωφελούμενοι από τη μικρότερη χρέωση προμήθειας και
- πιο άμεσα, μέσω του κινητού τους τηλεφώνου, με απευθείας πίστωση στο λογαριασμό τους.

Με την εγγραφή στην υπηρεσία δίνεται επιπλέον η δυνατότητα στην επιχείρηση να εντάξει τους υπαλλήλους της και τυχόν υποκαταστήματά της στο πρόγραμμα ώστε να εισπράττουν για λογαριασμό της επιχείρησης και να πιστώνεται αυτόματα ο τραπεζικός της λογαριασμός.

Λύσεις e-commerce : Υπηρεσία Key2Pay

Μέσω της υπηρεσίας Key2pay ⁴¹, η ETE προσφέρει μία πρωτοποριακή εμπειρία εξυπηρέτησης στους πελάτες της που δε διαθέτουν τερματικό POS ή ηλεκτρονικό κατάστημα e-shop δίνοντάς τους τη δυνατότητα:

- να διενεργούν ηλεκτρονικές πωλήσεις,

⁴¹ [Key2Pay \(nbg.gr\)](http://Key2Pay.nbg.gr)

- να προωθούν τα προϊόντα τους ,
- να δέχονται εξ 'αποστάσεως πληρωμές μέσω καρτών,
- να διαχειρίζονται με ασφάλεια τις παραγγελίες και τις πληρωμές τους,
- να μπορούν να έχουν άμεσα τα χρήματα στο λογαριασμό τους.

Αφού εισαχθούν τα στοιχεία του τιμολογίου, αποστέλλεται e-mail προς τον πελάτη τους, ο οποίος επιβεβαιώνει το καλώς έχειν της παραγγελίας , εισάγει τα στοιχεία της κάρτας του και ολοκληρώνει τη συναλλαγή.

i-bank Pass⁴²

Το i-bank pass πρόκειται για μία καινοτόμα υπηρεσία, που έχει βραβευθεί και διεθνώς, η οποία δίνει στους πελάτες της ΕΤΕ τη δυνατότητα:

- να εκδώσουν ηλεκτρονικό εισιτήριο για σειρά προτεραιότητας προκειμένου να επισκεφτούν ένα κατάστημα της Τράπεζας,
- να κλείσουν ηλεκτρονικό ραντεβού για οποιαδήποτε υπηρεσία επιθυμούν στο Κατάστημα.

4.4 Οι νέες Digital υπηρεσίες της ΕΤΕ

Τον Μάιο του 2020 , η Εθνική Τράπεζα, σε νέα Συνέντευξη Τύπου που παραχώρησε ψηφιακά, παρουσίασε τις νέες digital υπηρεσίες της που απευθύνονται στις επιχειρήσεις. Στο γεγονός αυτό συνετέλεσε η πανδημική κρίση που προκλήθηκε λόγω του Covid-19 στις αρχές του έτους, η οποία επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας , στοχεύοντας στη διεκδίκηση της πρώτη θέσης στην επιλογή των πελατών, σύμφωνα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εθνικής Τράπεζας , Παύλο Μυλωνά. (Μαλλιάρια, 2020)

Την άποψη του κ. Μυλωνά επιβεβαίωσαν τα στατιστικά στοιχεία που ακολούθησαν την παρουσίαση και αφορούσαν στη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών εντός λίγων μηνών ,από την έναρξη της πανδημίας, όπως :

- 100.000 νέοι χρήστες e-banking
- Αύξηση χρήσης των εναλλακτικών δικτύων σε 60%

⁴² <https://www.nbg.gr/el/i-bank/pass>

- Μείωση σε 5% των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν με φυσική παρουσία στο δίκτυο των καταστημάτων, ενώ οι υπόλοιπες πραγματοποιήθηκαν σε ATM's
- 50.000 νέες πωλήσεις προϊόντων που πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά

Οι νέες digital υπηρεσίες που παρουσίασε η Εθνική Τράπεζα, στοχεύοντας στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής της πελατείας, συνοψίζονται ως εξής:

- Δυνατότητα αποπληρωμής των επιχειρηματικών δανείων μέσω e-banking, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη
- Αίτημα ανανέωσης ή τροποποίησης των νομιμοποιητικών εγγράφων μέσω e-banking , με ψηφιακή ανάρτηση των εγγράφων στην ηλεκτρονική πλατφόρμα
- Δυνατότητα online αίτησης εκταμίευσης ποσού από ήδη εγκεκριμένα πιστοδοτικά όρια που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις
- Online αίτηση δανείου, μικρού ποσού ως κεφάλαιο κίνησης για μικρομεσαίες επιχειρήσεις π.χ. πρόγραμμα Easi.
- Δυνατότητα για online διαχείριση των εταιρικών χρηστών και ορισμού ειδικού διαχειριστή μέσω e-banking, προκειμένου να ρυθμίζουν οι επιχειρήσεις το είδος των συναλλαγών , τα όριά τους και τους χρήστες τους.
- Η νέα υπηρεσία Digital Customer Onboarding (η οποία αναλύεται παρακάτω), που προσφέρεται σε ατομικές επιχειρήσεις, ελεύθερους επαγγελματίες και ιδιώτες.

Στόχος της ΕΤΕ είναι η διεύρυνση όλων των ηλεκτρονικών εργασιών στους επιχειρηματικούς της πελάτες, ώστε να πραγματοποιούν με ευκολία, ασφάλεια, ποιότητα και ταχύτητα τις καθημερινές τους συναλλαγές, από το εργασιακό τους περιβάλλον, όπως ανέφερε στη Συνέντευξη Τύπου ο Β. Καραμούζης, Γενικός Διευθυντής Εταιρικής και Επενδυτικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας.

4.4.1 Customer Analytics

Για να μπορέσει να κατανοήσει και να αναλύσει τις ανάγκες των πελατών της η ΕΤΕ, έχει δημιουργήσει το τμήμα Customer Analytics⁴³, το οποίο λειτουργεί υπό την εποπτεία της Διεύθυνσης Ανάπτυξης πελατών Λιανικής, ώστε να μπορούν η Διοίκηση και τα Στελέχη της να κατανοούν και να αναλύουν τις ανάγκες των πελατών της. Οι εργασίες που πραγματοποιούνται στο συγκεκριμένο τμήμα , είναι οι εξής :

⁴³ https://www.nbg.gr/greek/i-work_nbg/Documents/CA-JOB-DESCRIPTION-969.pdf

- Ανάλυση δεδομένων που έχουν συλλεχθεί
- Δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης
- Σχεδιασμός προωθητικών ενεργειών που απευθύνονται στα διάφορα τμήματα πελατείας ανάλογα με τις ανάγκες τους
- Παρακολούθηση της πορείας των αποτελεσμάτων των ενεργειών
- Προετοιμασία και δημιουργία ενημερωτικών newsletters (επενδυτικά, οικονομικά) που αποστέλλονται σε επιλεγμένα τμήματα πελατών
- Σχεδιασμός αναφορών διοίκησης (MIS), με πλήρη περιγραφή των ενεργειών του τμήματος και των αποτελεσμάτων αυτών.

4.4.2 Be Finnovative

Το «be finnorative»⁴⁴ είναι ένα πρόγραμμα που προσβλέπει στην επιχειρηματική επιτάχυνση και τη δημιουργία κερδοφόρων επιχειρήσεων που θα προκύψουν από την ανάπτυξη και την υλοποίηση νέων επιχειρηματικών ιδεών στον τομέα των χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Το πρόγραμμα αυτό υλοποιείται από το i-bank της Εθνικής Τράπεζας σε συνεργασία με την Crowdpolicy⁴⁵, τεχνολογική εταιρεία.

Στο πρόγραμμα αυτό συμμετέχουν φοιτητές, στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες που επιθυμούν να αναπτύξουν τις ιδέες τους σε πραγματικό περιβάλλον με την υποστήριξη δύο τόσο σημαντικών επιχειρήσεων που εκπροσωπούν τον χρηματοπιστωτικό και τεχνολογικό τομέα αντίστοιχα. (Πρώτοι εμείς, τεύχος 40, 2016, σσ. 9-10). Τα θέματα που αναπτύσσονται αφορούν fintech χρηματοοικονομικές συναλλαγές όπως, τραπεζικές συναλλαγές, συστήματα πληρωμών, mobile apps, e-commerce, τεχνολογία blockchain και πολλά άλλα, που εκτός από τον τραπεζικό τομέα μπορούν να βρουν εφαρμογή και σε άλλους τομείς όπως, ο αγροτικός, ο τουριστικός, ο ασφαλιστικός κ.α. Μέσω του «be finnorative» οι ομάδες που συμμετέχουν μπορούν να απολαμβάνουν συμβουλευτική καθοδήγηση (mentoring), έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με στελέχη του Fintech, να συνεργαστούν μελλοντικά με την ΕΤΕ, να χρηματοδοτηθούν από τρίτους επενδυτές που θα ενδιαφερθούν για τις επιχειρηματικές τους ιδέες, να επιβραβευθούν για τη συμμετοχή τους με χρηματική αμοιβή. Επίσης, μέσω του προγράμματος αξιοποιείται το Open Banking API της Εθνικής Τράπεζας με σκοπό τη δημιουργία νέων εφαρμογών.

⁴⁴ www.befinnovative.com

⁴⁵ <https://www.crowdpolicy.com/>

4.4.3 Digital Customer Onboard

Η Εθνική Τράπεζα πρωτοπορεί και δημιουργεί τη νέα υπηρεσία Digital Customer Onboard, την οποία παρουσίασε επίσημα σε Συνέντευξη Τύπου που παραχώρησαν τα Στελέχη της στις 4 Δεκεμβρίου 2019. (Leading ahead, Issue 52 - January 2020, 2020, σ. 4).

Η βραβευμένη αυτή υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα σε οποιονδήποτε ιδιώτη να γίνει πελάτης της Τράπεζας , μόνος του , χωρίς να απαιτείται η φυσική του παρουσία σε κάποιο κατάστημα, παρά μόνο μέσω του κινητού του τηλεφώνου , εφόσον είναι άνω των 18 ετών, είναι κάτοχος ελληνικού δελτίου αστυνομικής ταυτότητας ή διαβατηρίου εν ισχύ και φορολογείται στην Ελλάδα.

Του δίνει τη δυνατότητα να ανοίξει λογαριασμό, να εκδώσει χρεωστική κάρτα, να αποκτήσει κωδικούς πρόσβασης στην υπηρεσία i-bank Internet ή Mobile Banking.⁴⁶ Πρόκειται για μία απλή διαδικασία η οποία επαληθεύεται μέσω βιντεοκλήσης με εκπρόσωπο της εταιρείας και μέσω ψηφιακής υπογραφής των εγγράφων. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης ολοκληρώνει τη διαδικασία , χωρίς να χρειαστεί να μεταβεί σε κάποιο κατάστημα.

4.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της ΕΤΕ

4.5.1 Επιλογή προσωπικού

Στόχος της Τράπεζας είναι η προσέλκυση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανάπτυξη και διατήρηση ενός ποιοτικού προσωπικού , που συμμορφώνεται και εφαρμόζει πιστά τις Αξίες και τις Αρχές της και εργάζεται με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων της.

Η επιλογή του προσωπικού διενεργείται από εξειδικευμένη Υποδιεύθυνση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, την Υποδιεύθυνση Επιλογής, η οποία με σύγχρονες μεθόδους φροντίζει για την προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού , ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της Τράπεζας και του Ομίλου, επιδιώκοντας την κατάλληλη εκπαίδευση που πρέπει να λάβει , ώστε να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί μέσα σε αυτήν.

Επιπλέον, συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τ&Ο για τον καθορισμό των κριτηρίων για την επιλογή προσωπικού ⁴⁷, εξετάζει τις δεξιότητες των εργαζομένων και αναλύει τις δυνατότητες

⁴⁶ <https://microsites.nbg.gr/customeronboarding/index.html>

⁴⁷ https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr

αξιοποίησης τους σε μελλοντικές θέσεις. Διενεργεί εσωτερικές προκηρύξεις για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων, υλοποιώντας Προγράμματα Επιλογής με τη διενέργεια δομημένων συνεντεύξεων, τεστ πνευματικών δεξιοτήτων, γραπτές δοκιμασίες και ανάλυση του προφίλ προσωπικότητας. Ασχολείται με την ανάπτυξη των εργαζομένων, παρακολουθεί την προσαρμογή και την απόδοσή τους, λειτουργεί ως mentor, παρέχοντας καθοδήγηση σε στελέχη και εργαζόμενους του Ομίλου της ΕΤΕ , πραγματοποιώντας follow ups με τον καθένα ξεχωριστά στα πλαίσια της ανατροφοδότησης της αξιολόγησής τους. (ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018, 2019, σσ. 160-161)

Τέλος, το 2018, διοργανώνεται η πρώτη ψηφιακή εμπειρία i-work@nbg⁴⁸ με 23 νεοπροσληφθέντες, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους σε τομείς της Τράπεζας που έχουν σχέση με το αντικείμενο των σπουδών τους.

4.5.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (εφεξής ΔΑΔ) της ΕΤΕ θεωρεί την ανάπτυξη των εργαζομένων της βέλτιστης σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Στόχος της είναι η συνεχής επαγγελματική βελτίωση των εργαζομένων της, συνδυάζοντάς την με τη δια βίου μάθηση και την αυτοεκπαίδευσή τους.⁴⁹

Υπεύθυνη για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων της είναι η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Τράπεζας και Ομίλου (εφεξής ΔΑΑΔ Τ&Ο), η οποία επιδιώκει την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών επιμόρφωσης στους υπαλλήλους της, στα κατάλληλα εξοπλισμένα και διαμορφωμένα εκπαιδευτικά της κέντρα.

Η σημαντική αυτή προσπάθεια λαμβάνει την αμέριστη στήριξη της Διοίκησης της Τράπεζας.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που ακολουθεί η ΔΑΑΔ Τ&Ο είναι πάντα συντονισμένα με τους στρατηγικούς της στόχους. Διερευνά ετησίως τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού σε συνεργασία με όλες τις λειτουργικές Μονάδες της Τράπεζας και αξιολογεί τα εκπαιδευτικά της προγράμματα. Μεριμνά για τη βελτίωση και αναπροσαρμογή τους στις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογικές, οικονομικές, πολιτικοκοινωνικές μεταβολές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Ανά εξάμηνο, αναρτάται στο intranet site της ΕΤΕ το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, όπου

⁴⁸ https://www.nbg.gr/el/i-work_nbg

⁴⁹ https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources

οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώνονται για τις ημερομηνίες και ώρες διεξαγωγής των σεμιναρίων και να δηλώνουν συμμετοχή.

Τα περισσότερα προγράμματα πραγματοποιούνται εντός των εγκαταστάσεων της, ενδοεπιχειρησιακά, με εσωτερικούς εισηγητές είτε στα εκπαιδευτικά της κέντρα είτε στους χώρους εργασίας (on the job training) εξασφαλίζοντας την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων και την άμεση επικοινωνία τους με τον εκπαιδευτή, καλύπτοντας όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων όσων βρίσκονται στο δίκτυο των Καταστημάτων και σε διοικητικές θέσεις της Τράπεζας αλλά και του Ομίλου.⁵⁰

Επιπλέον, παρέχει στους εργαζομένους της τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων e-learning, σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς είτε εντός του επιχειρησιακού τους χώρου είτε εκτός αυτού, καλύπτοντας ένα εξίσου ευρύ φάσμα θεμάτων και δραστηριοτήτων που χρήζουν εκπαίδευσης και βελτίωσης.

Πραγματοποιεί ηλεκτρονικές συναντήσεις – σεμινάρια εν ώρα εργασίας (webinars, webcasts) για άμεση ενημέρωση του προσωπικού σε τρέχοντα ζητήματα, με βίντεο και εκπαιδευτικό υλικό.

Τονίζοντας τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της, αναφέρεται ενδεικτικά, (λαμβάνοντας υπόψη την Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018 της ΕΤΕ) ότι πραγματοποιήθηκαν κατά το ίδιο έτος, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στρατηγικής Δικτύου, 14 σεμινάρια, για την εκπαίδευση και ανάπτυξη της εθελοντικής ομάδας “i-Bank Genius”, οι οποίοι θα κληθούν μετέπειτα να βοηθήσουν, με τις γνώσεις και την εμπειρία τους, το δίκτυο των Καταστημάτων σε θέματα “i-bank”. Συγκεκριμένα εκπαιδεύτηκαν 284 μέλη από όλες τις Μονάδες της Τράπεζας καλύπτοντας συνολικά 2.272 ανθρωπόωρες εκπαίδευσης. (ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018, 2019, σ. 163)

Σε συνεργασία με τρίτους, εξωτερικούς φορείς, η ΕΤΕ, για την κάλυψη των συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού της αλλά και των αυξανόμενων υποχρεώσεών της, που απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται, δίνει ιδιαίτερη έμφαση, μεταξύ πολλών άλλων θεμάτων, σε :

- Θέματα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της, που καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των λειτουργιών της (Digitalization of Business)

⁵⁰ https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr

- Θέματα Κανονιστικής Συμμόρφωσης, όπως το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (Οδηγία GDPR) και τον Νόμο 4537/2018 για την PSD2, που αφορά τις νέες υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών.
- Θέματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Τομέα της Λιανικής Τραπεζικής με τη χρήση νέων τεχνολογιών, όπως Τεχνητή Νοημοσύνη και Blockchain , αλλά και τις fintech συνεργασίες.
- Θέματα Πληροφορικής, όπως η Ανάπτυξη και Διαχείριση των Πληροφοριακών Συστημάτων της (SAP, Oracle and Cisco Administration). (ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018, 2019, σ. 176)

Στην προσπάθεια του ψηφιακού μετασχηματισμού της ΕΤΕ, είναι σημαντική η εξ' αποστάσεως ηλεκτρονική εκπαίδευση του προσωπικού της, διότι είναι αμεσότερη, δεν απαιτεί τη φυσική τους παρουσία στα εκπαιδευτικά κέντρα ούτε και την απουσία τους από τον εργασιακό τους χώρο.

Λόγω της πανδημικής κρίσης (Covid-19) , που άρχισε να βιώνει η χώρα στις αρχές του 2020, η ΕΤΕ, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, κλήθηκε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Καθιερώθηκε εξ' αρχής η εξ' αποστάσεως εργασία και νέοι τρόποι επικοινωνίας , προκειμένου να επιτευχθεί η προστασία υπαλλήλων και πολιτών. (Πρώτοι Εμείς, τεύχος 53, 2020, σ. 10)

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Τ&Ο, προκειμένου να μη διακοπεί η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων , καθιέρωσε εξ' ολοκλήρου την ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ψηφιακού Μετασχηματισμού, πραγματοποιούνται webinars, webcasts, συνεδρίες εικονικής τάξης (live online learning) .

Η ΕΤΕ, μέσω των Στελεχών της Διοίκησης, συμμετέχει σε σεμινάρια δια ζώσης ή ηλεκτρονικά μέσω web, που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, όπου ενημερώνονται για όλες τις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, μεταβιβάζοντας έπειτα τις γνώσεις και την εμπειρία τους σε όλες τις λειτουργικές μονάδες της Τράπεζας.

Η ΕΤΕ συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της ΕΕ , διοργανώνει ημερίδες για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και στηρίζει τα Προγράμματα Επιχειρηματικότητας Νέων.

4.5.3 Αξιολόγηση εργαζομένων

Με σκοπό την ανάπτυξη, αξιοποίηση και την εξέλιξη ενός προσωπικού υψηλής δυναμικής, η ΕΤΕ έχει αναπτύξει ένα Εσωτερικό Σύστημα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου, το οποίο εφαρμόζεται ετησίως, στις αρχές κάθε έτους και αφορά το προηγούμενο. Το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στη συμπλήρωση του δελτίου αξιολόγησης, παραθέτοντας την προσωπική του άποψη και λαμβάνοντας γνώση του αποτελέσματός της. (ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018, 2019, σ. 158)

4.5.4 Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού

Η ΔΑΑΔ Τ&Ο, ενισχύει τη δια βίου μάθηση των εργαζομένων της. Προσφέρει οικονομική βοήθεια και άλλου είδους παροχές σε αυτούς που επιθυμούν να ολοκληρώσουν τις σπουδές τους σε Προπτυχιακά και Μεταπτυχιακά προγράμματα (παροχή φοιτητικών αδειών και φοιτητικών δανείων προσωπικού) ή να αποκτήσουν Διεθνείς Επαγγελματικές Πιστοποιήσεις. Εξασφαλίζει τη συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς του ΕΤΙ⁵¹ (Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο) για την απόκτηση Πιστοποιήσεων Επαγγελματικής Επάρκειας που οφείλουν να κατέχουν ανάλογα με το αντικείμενο ενασχόλησής τους (ασφαλιστική διαμεσολάβηση, παροχή επενδυτικών υπηρεσιών). Επιπλέον, χρηματοδοτεί την εκμάθηση ξένων γλωσσών, προκειμένου να επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και η άμεση ανταπόκριση στις τεχνολογικές επιταγές της εποχής.

Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, κατά το 2018, η ΔΑΔ Τ&Ο σε συνεργασία με τις αρμόδιες λειτουργικές μονάδες της ΕΤΕ, εκδίδει και διανέμει στα Στελέχη της την Prepaid Voucher MasterCard αντικαθιστώντας τις έγχαρτες διατακτικές σίτισης που λάμβαναν ως τότε. (ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018, 2019, σ. 157)

Τέλος, σύμφωνα με την Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης 2018⁵², η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τ&Ο (εφεξής ΔΑΔ Τ&Ο), ακολουθώντας τη Στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθεί η Τράπεζα ως προς την αυτοματοποίηση και απλούστευση των λειτουργιών και τη μείωση του λειτουργικού της κόστους, δημιούργησε το 2016 Ομάδα Έργου με αποστολή της τον εκσυγχρονισμό και ψηφιοποίηση του αρχείου του προσωπικού της Τράπεζας, επιτυγχάνοντας ως το τέλος του 2018 την ολοκλήρωση του 91% της ενέργειας αυτής.

⁵¹ <https://www.hba.gr/Eti/default.asp?Menu=2>

⁵² https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%95_2018.pdf

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα περιγραφεί και θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τη διαδικασία της έρευνας και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από το δείγμα-πληθυσμό.

5.1 Δείγμα και Εργαλεία έρευνας

Κύριος στόχος της εμπειρικής ανάλυσης ήταν να εξετάσει την άποψη των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο ως προς τη στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού που ακολουθούν οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες, το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται αυτή την μετάβαση, πως αντιδρούν, πόσο σημαντικό θεωρούν το ρόλο της ΔΑΠ σε αυτήν την προσπάθεια, πώς αντιλαμβάνονται πραγματικά την αντίδραση των πελατών.

Η έρευνα διεξήχθη με τη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου (παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α) το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω διαδικτύου, ακριβέστερα με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), αλλά και μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, messenger, viber) με απευθείας αποστολή του link σε λογαριασμούς/προφίλ ή κοινοποίηση σε forum και ομάδες ατόμων που απασχολούνται στον τραπεζικό κλάδο, οι οποίοι συμμετείχαν στη συμπλήρωσή του διατηρώντας την ανωνυμία τους και διαφυλάσσοντας τα προσωπικά δεδομένα τους. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε μέσω των Google Forms και καταρτίστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε οι ερωτήσεις του να εξυπηρετούν τις ανάγκες και τον σκοπό της έρευνας .

Η ηλεκτρονική έρευνα διεξήχθη κατά το διάστημα μεταξύ 06-26/02/2021 και απαντήθηκε συνολικά από 138 τραπεζοϋπαλλήλους όλων των βαθμίδων, οι οποίοι προέρχονται από τις τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Eurobank, Τράπεζα Πειραιώς).

Στο συγκεκριμένο σημείο, θα πρέπει να επισημάνω το γεγονός ότι ως εργαζόμενη στον τραπεζικό κλάδο και συγκεκριμένα στην Εθνική Τράπεζα, ήταν ευκολότερη η πρόσβασή μου σε μεγάλο ποσοστό εργαζομένων της, για το λόγο αυτό και το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προέρχεται από την ΕΤΕ. Όσον αφορά τους εργαζομένους των υπόλοιπων τραπεζών, το ποσοστό συμμετοχής τους είναι μικρό, λόγω του περιορισμένου αριθμού καταστημάτων και εργαζομένων στην περιοχή από όπου ξεκίνησε η διεξαγωγή της έρευνας. Για τη συλλογή του συγκεκριμένου ποσοστού καταβλήθηκε η καλύτερη δυνατή προσπάθεια, αφού, εφόσον ενημερώθηκαν οι διευθυντές των κοντινότερων καταστημάτων, στάλθηκε μέσω email το ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους αυτών και ζητήθηκε η προώθησή του και σε υπαλλήλους καταστημάτων άλλων πόλεων.

5.2 Μέθοδος Ανάλυσης

Για την εξαγωγή, ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, τα οποία προέκυψαν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν τα λογισμικά προγράμματα Excel και SPSS (Στατιστικό πρόγραμμα).

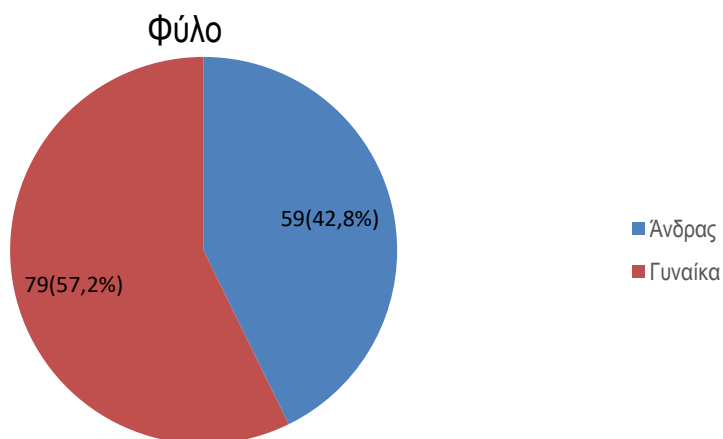
5.3 Περιγραφική Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρατίθεται η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια και συγκεντρώθηκαν ηλεκτρονικά. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στατιστικά μέσω διαγραμμάτων και συνοδεύονται από την ανάλυση των ερωτήσεων μίας προς μία, με τη σειρά που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο. Οι αντίστοιχοι πίνακες παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. Επιπλέον, ακολουθεί η περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των δεδομένων που έχουν χρησιμοποιηθεί και των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί και επεξεργασθεί μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS (με χρήση των Crosstabs, Chi-square test, Mann-Whitney Test, Kruskal-Wallis Test, Correlations, Discriminant analysis).

Οι πρώτες 6 (έξι) ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος / πληθυσμού. Στη συνέχεια, οι επόμενες 6 (έξι) δείχνουν το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι των τραπεζών την αντίδραση των πελατών ως προς την ψηφιακή εξυπηρέτηση. Τέλος, το ερωτηματολόγιο κλείνει με 7 (επτά) ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή εμπειρία και την αντίδραση των εργαζομένων ως προς τον τραπεζικό ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς επίσης και την άποψή τους για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Φύλο

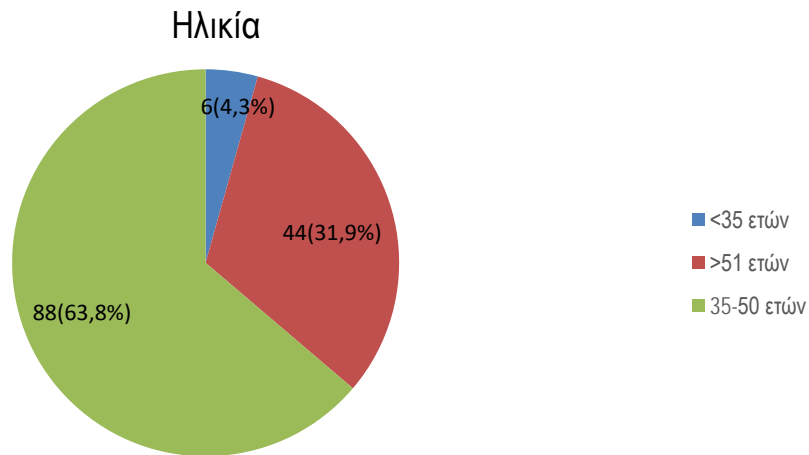
Το δείγμα αποτελείται από γυναίκες και άνδρες, όπου το ποσοστό των γυναικών 57,2% υπερτερεί έναντι των ανδρών 42,8%.



Διάγραμμα 1. Φύλο

Ηλικία

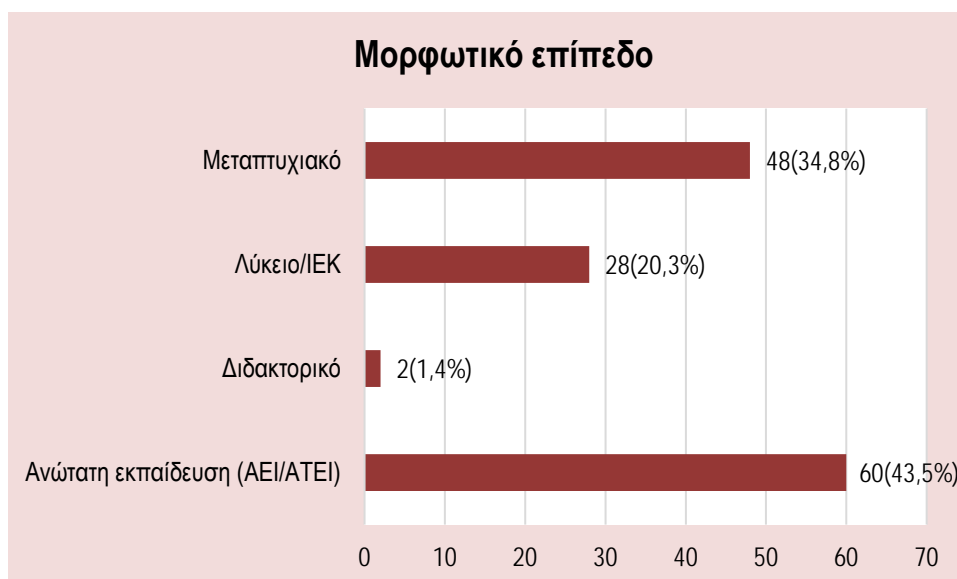
Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 35-50 ετών και αντιστοιχεί στο 63,8% αυτών, ενώ οι μικρότεροι των 35 ετών αντιστοιχούν μόλις στο 4,3% του δείγματος και οι άνω των 51 ετών στο 31,9%.



Διάγραμμα 2. Ηλικία

Μορφωτικό επίπεδο

Το δείγμα/πληθυσμός αποτελείται στο μεγαλύτερο μέρος του από απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ σε ποσοστό 43,5% , ακολουθούν με ποσοστό 34,8% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, έπειτα οι απόφοιτοι Λυκείου/ΙΕΚ 20,3% και τέλος με ποσοστό 1,4% οι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου, γεγονός που αποδεικνύει ένα αρκετά υψηλό μορφωτικό επίπεδο του δείγματος.

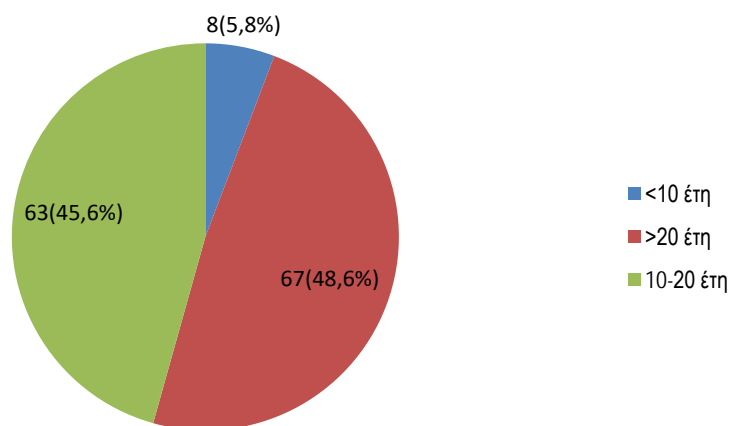


Διάγραμμα 3. Μορφωτικό επίπεδο

Εμπειρία

Μόνο το 5,8% των ερωτηθέντων απασχολούνται στον τραπεζικό κλάδο για χρονικό διάστημα μικρότερο των 10 ετών . Από την άλλη, το 45,6% του δείγματος απασχολείται για διάστημα μεταξύ 10-20 ετών, ενώ η τραπεζική εμπειρία του 48,6% ξεπερνά τα 20 έτη. Τα αποτελέσματα αυτά εξασφαλίζουν την ύπαρξη ενός δείγματος ικανού να παρέχει αξιόπιστες απαντήσεις , λόγω της εμπειρίας του στον τραπεζικό κλάδο.

Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;



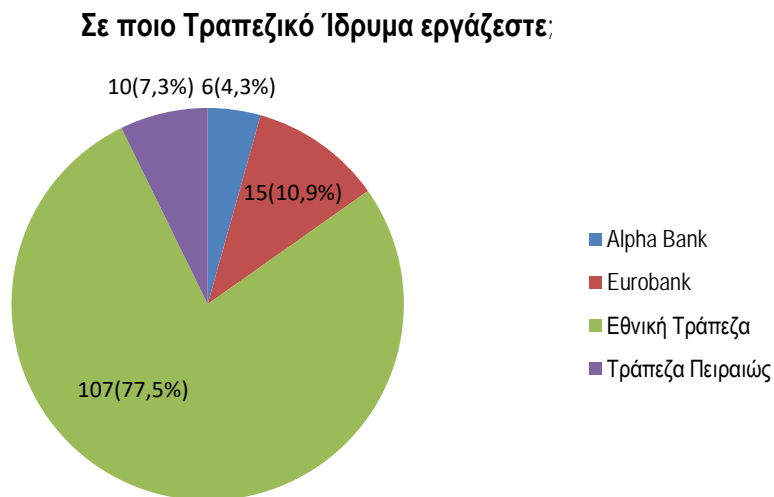
Διάγραμμα 4. Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;

Τραπεζικό Ίδρυμα

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε υπαλλήλους των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών και το ποσοστό συμμετοχής για τους υπαλλήλους της ΕΤΕ, επί του συνόλου του δείγματος, ανέρχεται στο 77,5%, της Τράπεζας Πειραιώς στο 7,3%, της Eurobank στο 10,9% και της Alpha Bank στο 4,3%.

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα (5.1) και επιβεβαιώνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα 5, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από εργαζομένους της ΕΤΕ. Έτσι, για να εξεταστεί το ενδεχόμενο αν τα αποτελέσματα της έρευνας και οι απαντήσεις που δίνονται επηρεάζονται από αυτές των υπαλλήλων της ΕΤΕ, διενεργήθηκαν Crosstab, Chi-Square Tests και Kruskal-Wallis Test με ανεξάρτητη μεταβλητή «Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;» σε συσχέτιση με τις υπόλοιπες μεταβλητές και διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μόνο μεταξύ της μεταβλητής που αφορά το Τραπεζικό Ίδρυμα και των μεταβλητών «Ικανότητα Χειρισμού Έξυπνων Συσκευών» και «Πόσο απαραίτητη πιστεύετε ότι είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;», που σημαίνει ότι η μεταβλητή του

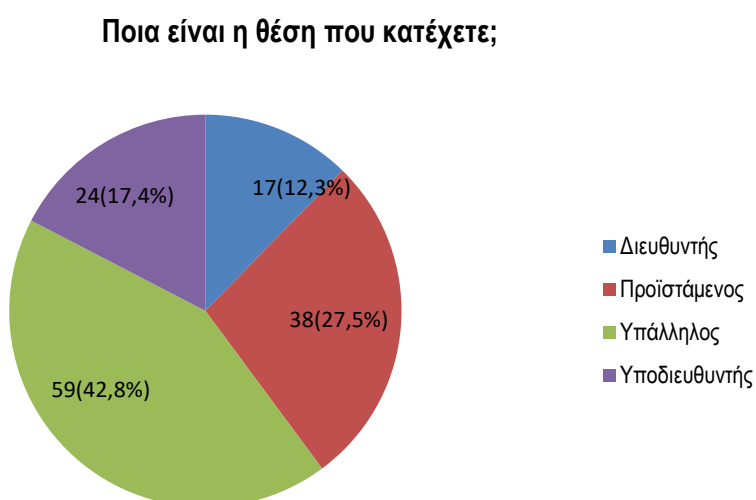
Τραπεζικού Ιδρύματος επηρεάζει μόνο αυτές τις δύο μεταβλητές. Η στατιστική ανάλυση αυτών των θετικών συσχετίσεων παρατίθεται στην επόμενη ενότητα (5.4), ενώ δεν παρατίθενται οι υπόλοιπες, οι οποίες δεν οδήγησαν σε κάποιο σημαντικό στατιστικό αποτέλεσμα.



Διάγραμμα 5. Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;

Θέση

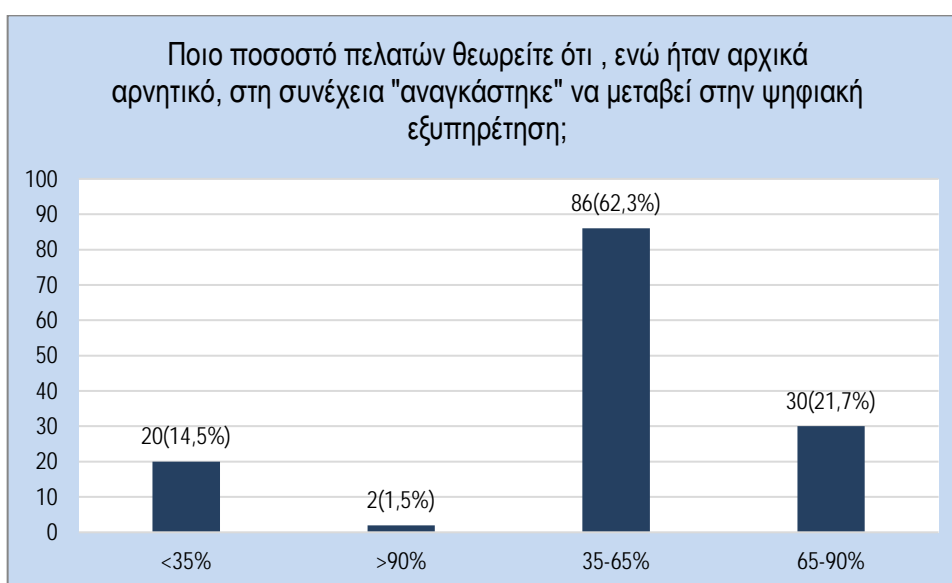
Ως προς τη θέση που κατέχουν στην τράπεζα όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες, στο 42,8% αντιστοιχούν οι Υπάλληλοι, στο 27,5% οι Προϊστάμενοι, στο 17,4% οι Υποδιευθυντές και στο 12,3% οι Διευθυντές.



Διάγραμμα 6. Ποια είναι η θέση που κατέχετε;

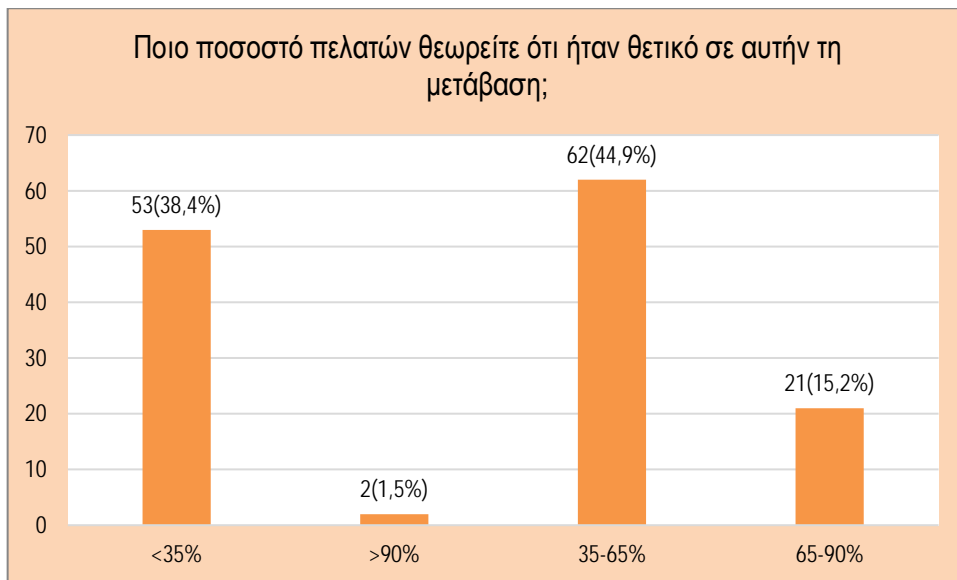
Η αντίδραση των πελατών

Την τελευταία 5ετία , η επιβολή των Capital Controls και, πρόσφατα, η πανδημική κρίση λόγω Covid-19, έστρεψε το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών των Τραπεζών προς τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί ότι μεγάλο ποσοστό των πελατών των τραπεζών , ενώ ήταν αρχικά αρνητικοί , «αναγκάστηκε» τελικά να μεταβεί στην ψηφιακή εξυπηρέτηση. Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 4.7 , το 62,3% των ερωτηθέντων , θεωρούν ότι το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί στο 35-65% των πελατών, ενώ το 21,7% θεωρεί ότι οι αρνητικοί πελάτες που άλλαξαν γνώμη αντιστοιχούν στο 65-90% αυτών και μόλις το 1,5% θεωρεί ότι είναι περισσότεροι του 90%. Από την άλλη, υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό , 14,5%, που θεωρεί ότι το ποσοστό των αρνητικών πελατών που μεταπήδησαν , δεν ξεπερνάει το 35%.



Διάγραμμα 7. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι , ενώ ήταν αρχικά αρνητικό, στη συνέχεια "αναγκάστηκε" να μεταβεί στην ψηφιακή εξυπηρέτηση;

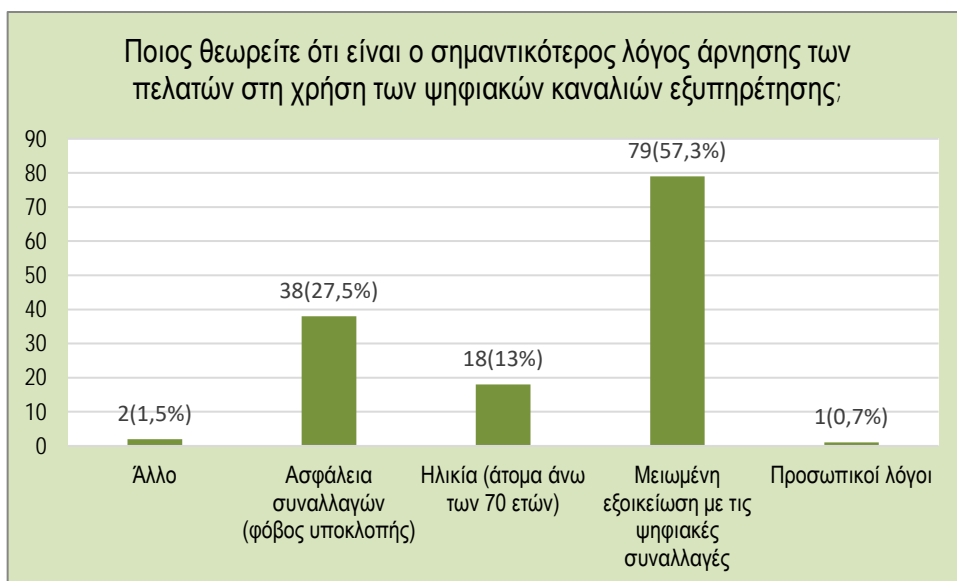
Το 44,9% του δείγματος θεωρεί ότι ποσοστό 35-65% των πελατών ήταν, από την αρχή, θετικοί στην ψηφιακή μετάβαση, ενώ το 38,4% του δείγματος θεωρεί ότι οι θετικοί πελάτες ήταν λιγότεροι από το 35%. Επιπλέον, μόνο το 15,2% των ερωτηθέντων θεωρούν θετικούς το 65-90% των πελατών και μόλις το 1,5% του δείγματος θεωρεί θετικό ένα ποσοστό μεγαλύτερο του 90% των πελατών.



Διάγραμμα 8. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι ήταν θετικό σε αυτήν τη μετάβαση;

Λόγος άρνησης ψηφιακής εξυπηρέτησης

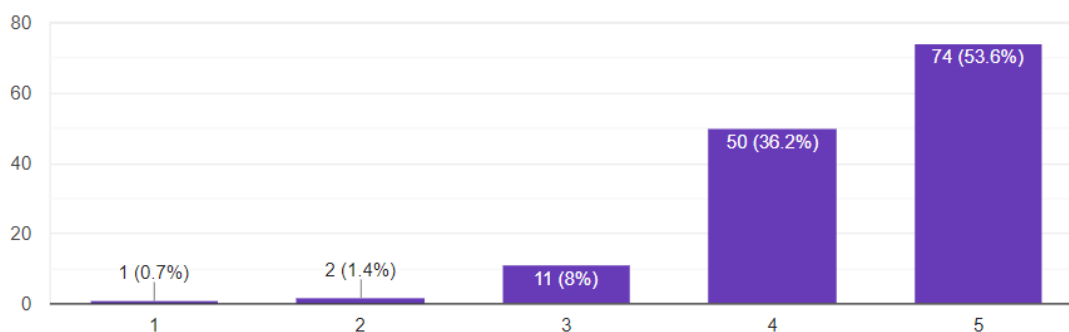
Για το 57,2% του δείγματος, ο σημαντικότερος λόγος άρνησης των πελατών ως προς την ψηφιακή εξυπηρέτηση είναι η μειωμένη εξοικείωσή τους με τις ψηφιακές συναλλαγές. Το 27,5% των ερωτηθέντων θεωρούν ως σημαντικότερο τον φόβο των πελατών για υποκλοπή των στοιχείων τους, δηλαδή την ασφάλεια των ψηφιακών συναλλαγών, το 13% θεωρεί αρνητικούς τους πελάτες που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία, ενώ μόλις το 0,7% και το 1,5% πιστεύουν ότι είτε για προσωπικούς είτε για άλλους λόγους, αντίστοιχα, οι πελάτες δεν επιθυμούν την ψηφιακή τους εξυπηρέτηση.



Διάγραμμα 9. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος της άρνησης των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;

Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19

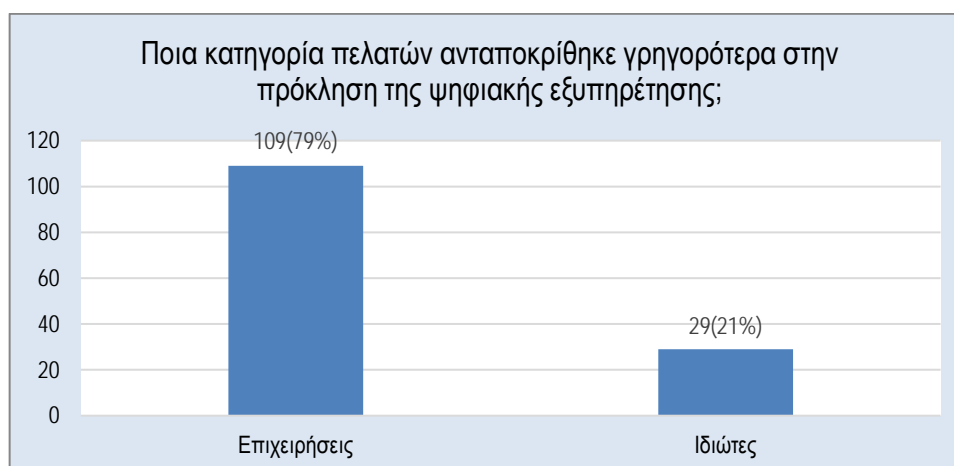
Στο παρακάτω διάγραμμα , απεικονίζεται η άποψη του πληθυσμού , όπου το 53,6% αυτού πιστεύει ότι τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) συνετέλεσαν «πάρα πολύ» στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών, το 36,2% «πολύ» και υπόλοιποι από «αρκετά» ως «καθόλου» (1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ).



Διάγραμμα 10. Πόσο συνετέλεσαν τα Capital Controls και η πανδημία λόγω Covid-19 στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;

Γρηγορότερη ανταπόκριση στην ψηφιακή εξυπηρέτηση

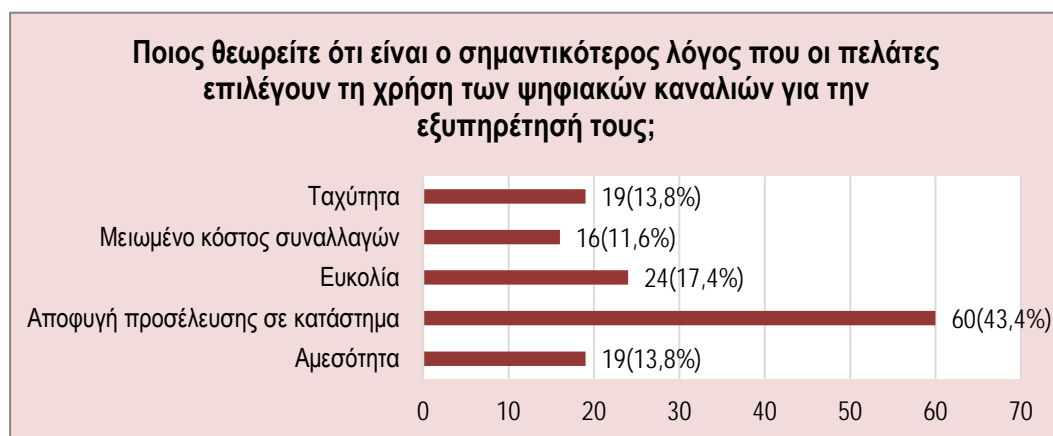
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων , που αντιστοιχεί σε ποσοστό 79%, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις είναι αυτές που ανταποκρίθηκαν γρηγορότερα στην ψηφιακή πρόκληση, προκειμένου να διεκπεραιώσουν, ευκολότερα και αμεσότερα, τις οικονομικές συναλλαγές και υποχρεώσεις τους (συναλλαγές με πελάτες, πληρωμή προμηθευτών, πληρωμή ασφαλιστικών ταμείων, λογαριασμών ΔΕΚΟ κλπ) , ενώ μόλις το 21% του δείγματος πιστεύει ότι οι ιδιώτες είναι αυτοί που ανταποκρίθηκαν γρηγορότερα.



Διάγραμμα 11. Ποια κατηγορία πελατών ανταποκρίθηκε γρηγορότερα στην πρόκληση της ψηφιακής εξυπηρέτησης;

Επιλογή ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης

Για το 43,4% του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα , ο σημαντικότερος λόγος που επιλέγεται η ψηφιακή εξυπηρέτηση από τους πελάτες , είναι η αποφυγή προσέλευσής τους σε κατάστημα, ενώ ισόποσα κατανέμονται οι απόψεις των υπολοίπων ερωτηθέντων με ποσοστό 17,4% αυτών να θεωρεί ως σημαντικότερο λόγο την ευκολία που προσφέρει η ψηφιακή εξυπηρέτηση, το 13,8% θεωρεί την αμεσότητα, το επόμενο 13,8% την ταχύτητα διεκπεραίωσης των συναλλαγών και τέλος, το 11,6% του δείγματος υποστηρίζει ότι οι πελάτες επιλέγουν τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης λόγω του μειωμένου κόστους των συναλλαγών, όπως φαίνεται παρακάτω.

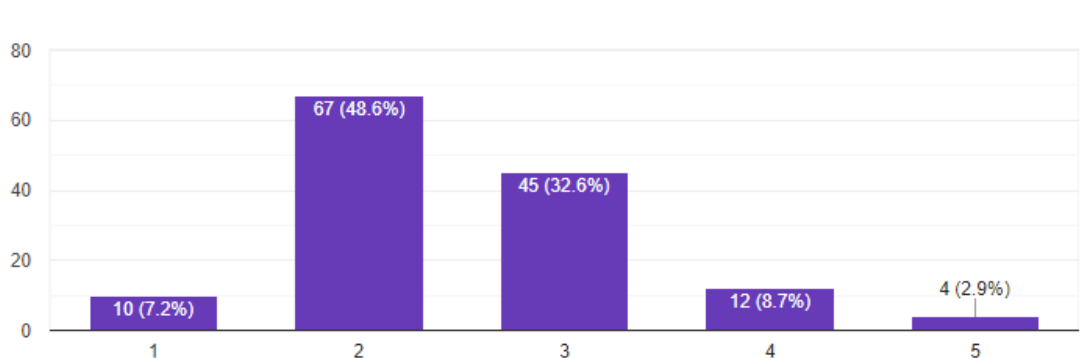


Διάγραμμα 12. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;

(Για τις ερωτήσεις που ακολουθούν ισχύει: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

Φυσική παρουσία των πελατών

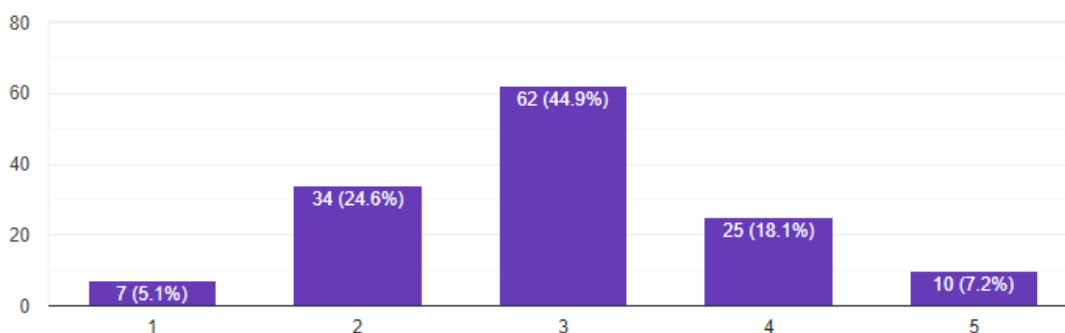
Στην επόμενη ερώτηση , που αφορά το πόσο απαραίτητη θεωρούν, σήμερα, τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα , το μεγαλύτερο ποσοστό (48,6%) απαντά «λίγο» και το 32,6% «αρκετά».



Διάγραμμα 13. Πόσο απαραίτητη είναι σήμερα η φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα των τραπεζών;

Εκπαίδευση των πελατών

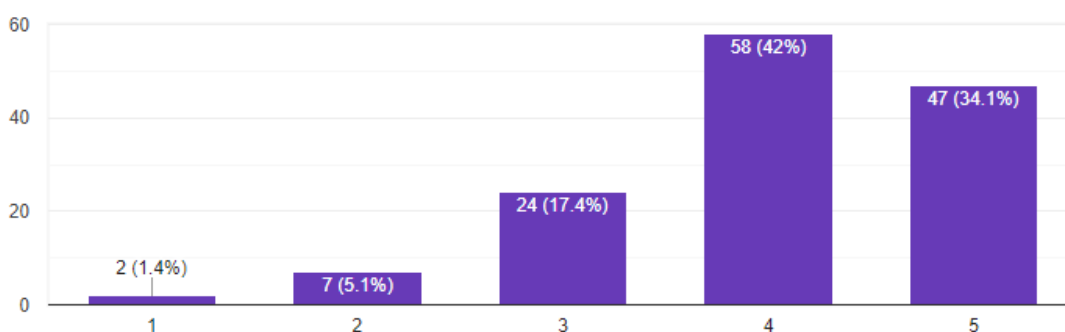
Το 44,9% των υπαλλήλων που συμμετέχει στην έρευνα, θεωρούν ότι τα τελευταία χρόνια, είναι «αρκετά» εύκολη για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης, το 18,1% θεωρεί την εκπαίδευση «πολύ» εύκολη, ενώ το 24,6% «λίγο».



Διάγραμμα 14. Πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;

Πόσο επηρεάστηκε η εργασιακή εμπειρία

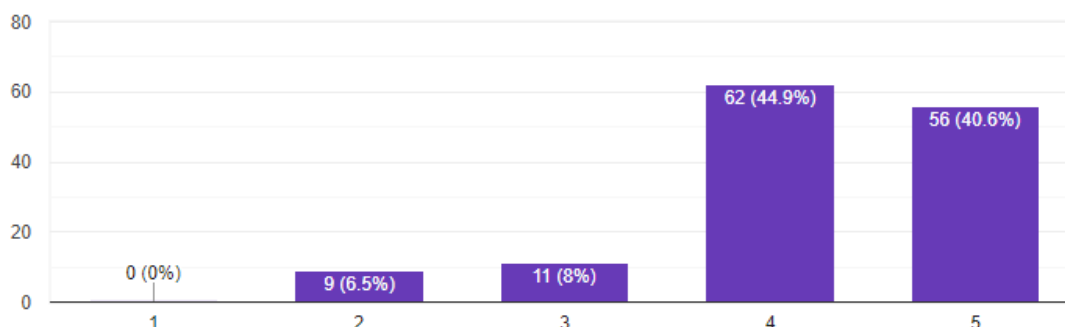
Αθροιστικά το 76,1% των εργαζομένων θεωρούν ότι η εργασιακή τους εμπειρία έχει επηρεασθεί «πολύ» έως «πάρα πολύ» από την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών, συμπεριλαμβανομένου του πελατοκεντρικού μοντέλου εξυπηρέτησης.



Διάγραμμα 15. Πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών;

Η συμβολή των εργαζομένων

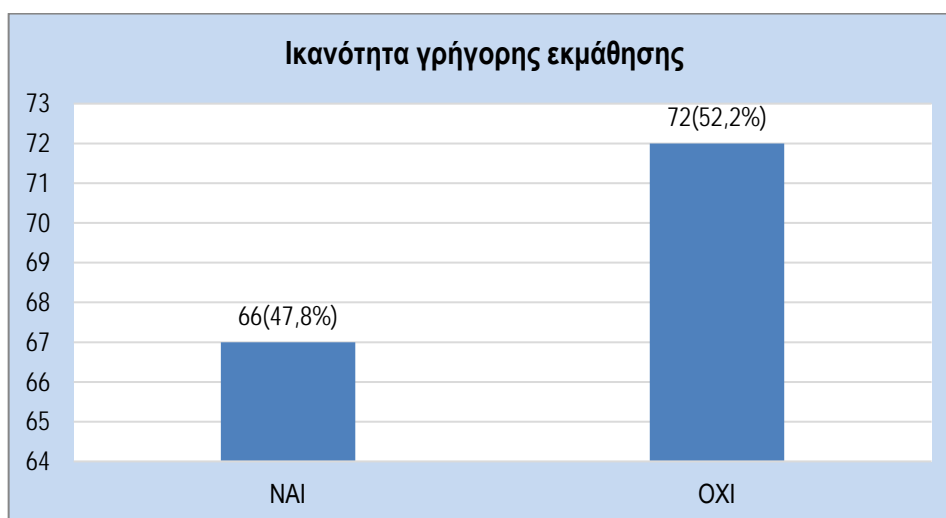
Η συντριπτική πλειοψηφία, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, θεωρεί ότι η συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο είναι «πολύ» ως «πάρα πολύ» σημαντική στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών.



Διάγραμμα 16. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;

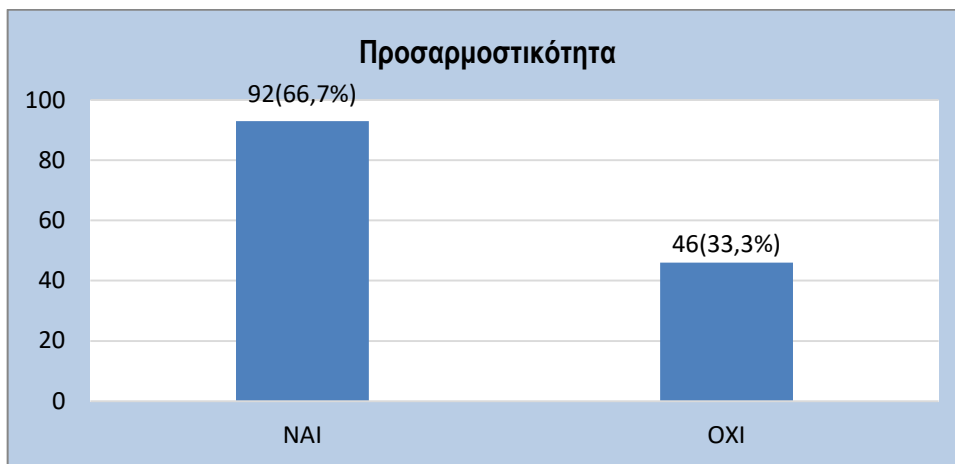
Προσόντα νέου τραπεζικού στελέχους

Στην ερώτηση αυτή, λόγω του ότι ο καθένας είχε τη δυνατότητα να επιλέξει περισσότερα του ενός προσόντα, κρίθηκε σκόπιμο και αναγκαίο να εξεταστεί ξεχωριστά το κάθε ένα προσόν. Αρχικά, όσον αφορά την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης, το 47,8% των ερωτηθέντων θεωρούν το προσόν αυτό ως απαραίτητο για τα νέα τραπεζικά στελέχη, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ το 52,2% δεν το επέλεξε.



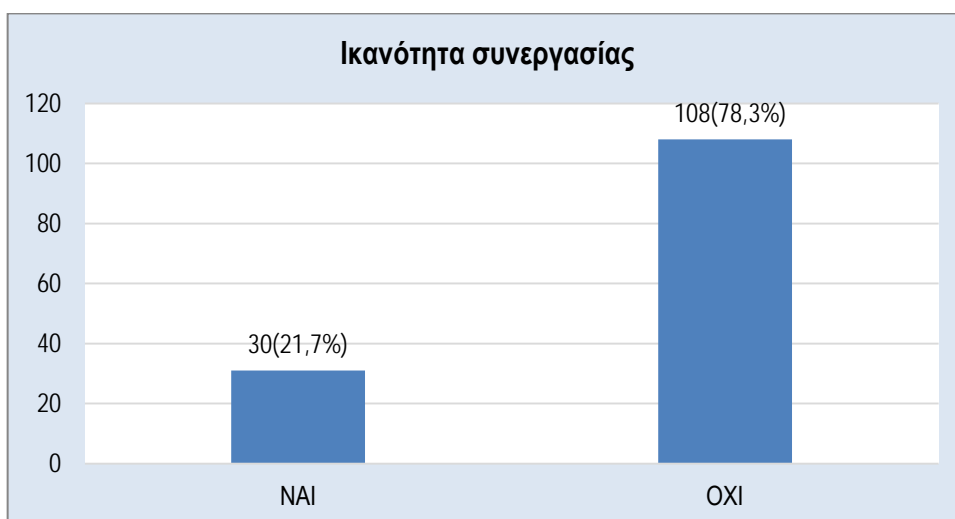
Διάγραμμα 17. Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης

Το επόμενο προσόν που αναλύεται, όπως φαίνεται παρακάτω, είναι η Προσαρμοστικότητα, δηλαδή το πόσο γρήγορα μπορεί κάποιος να κατανοήσει, να ενστερνιστεί και να εφαρμόσει τα νέα δεδομένα και τις νέες διαδικασίες ακολουθώντας το νέο πελατοκεντρικό μοντέλο της ψηφιακής εποχής των τραπεζών. Το 66,7% του δείγματος το επέλεξε ως προσόν ενώ οι υπόλοιποι όχι.

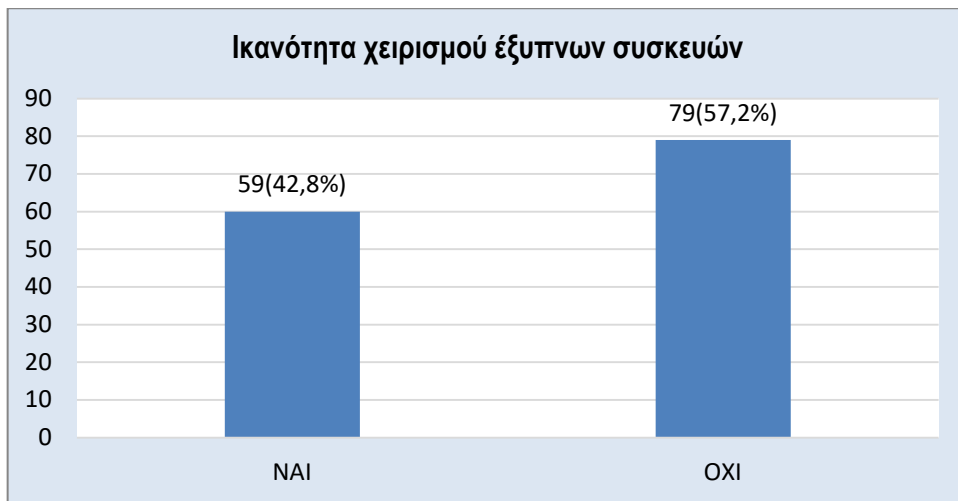


Διάγραμμα 18. Προσαρμοστικότητα

Στη συνέχεια, ως προς την Ικανότητα συνεργασίας, το 21,7% του δείγματος την έχει επιλέξει ως σημαντικό προσόν, ενώ η Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών επιλέχθηκε από το 42,8% του δείγματος.

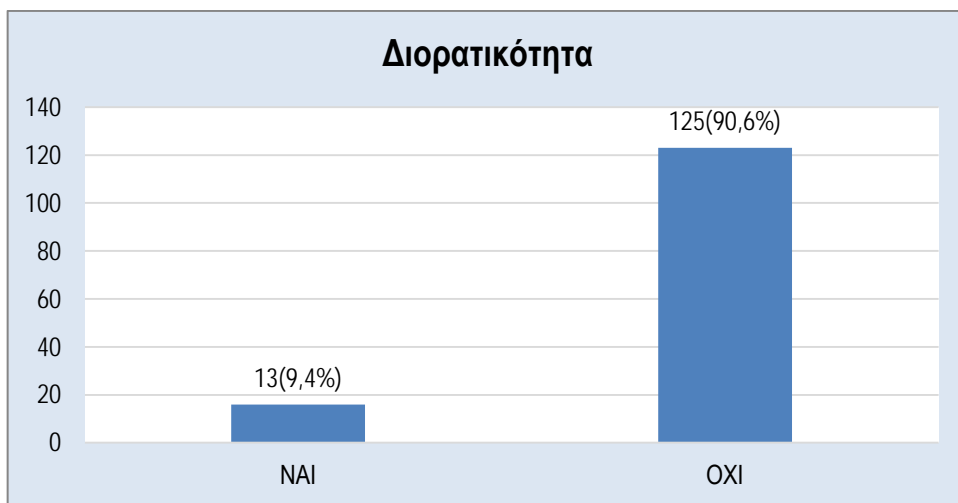


Διάγραμμα 19. Ικανότητα συνεργασίας

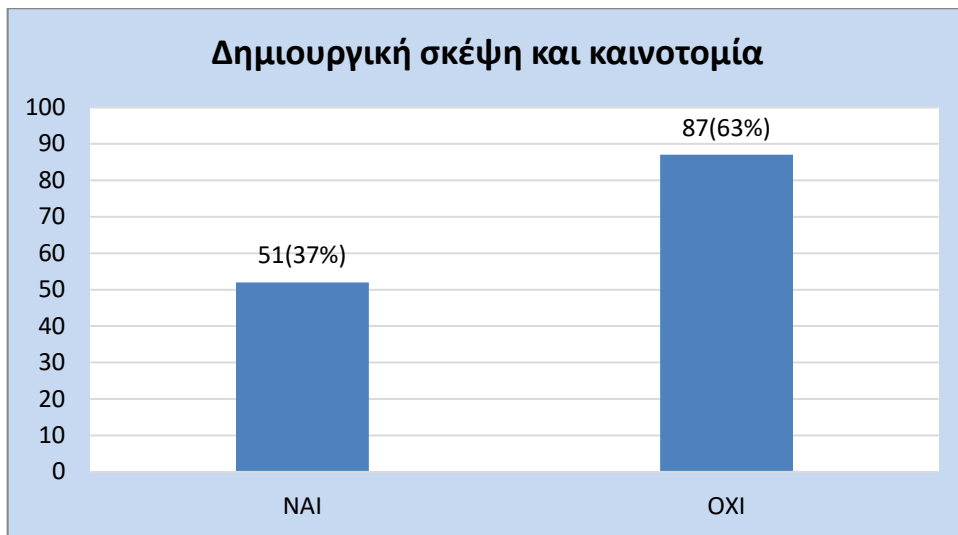


Διάγραμμα 20. Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών

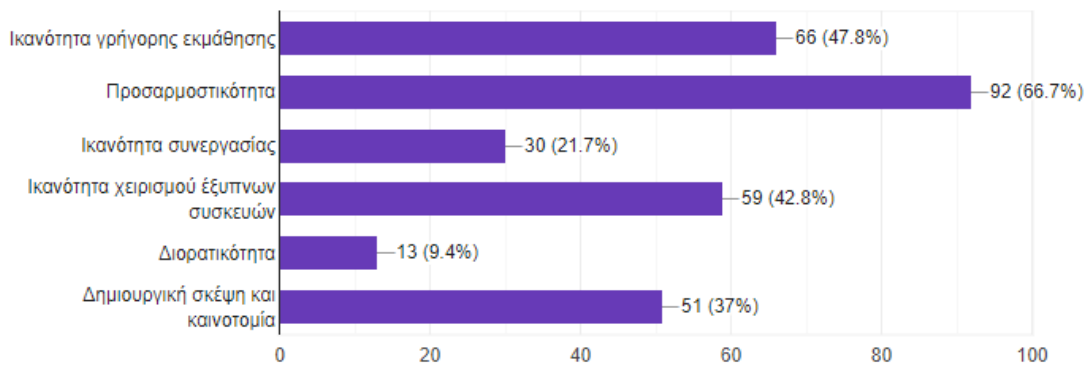
Η Διορατικότητα συγκέντρωσε ένα πολύ μικρό ποσοστό, αφού μόλις το 9,4% του δείγματος την επέλεξε ως σημαντικό προσόν. Τέλος, η Δημιουργική σκέψη και καινοτομία επιλέχθηκε από το 37% του πληθυσμού.



Διάγραμμα 21. Διορατικότητα



Διάγραμμα 22. Δημιουργική σκέψη και καινοτομία

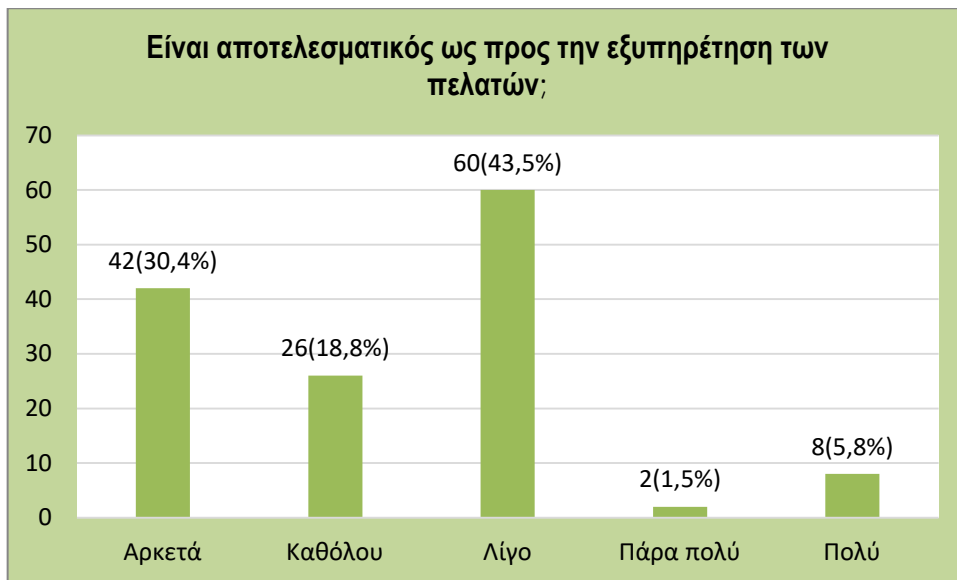


Διάγραμμα 23. Προσόντα νέου τραπεζικού στελέχους

Ο θεσμός της τηλεργασίας στον τραπεζικό κλάδο

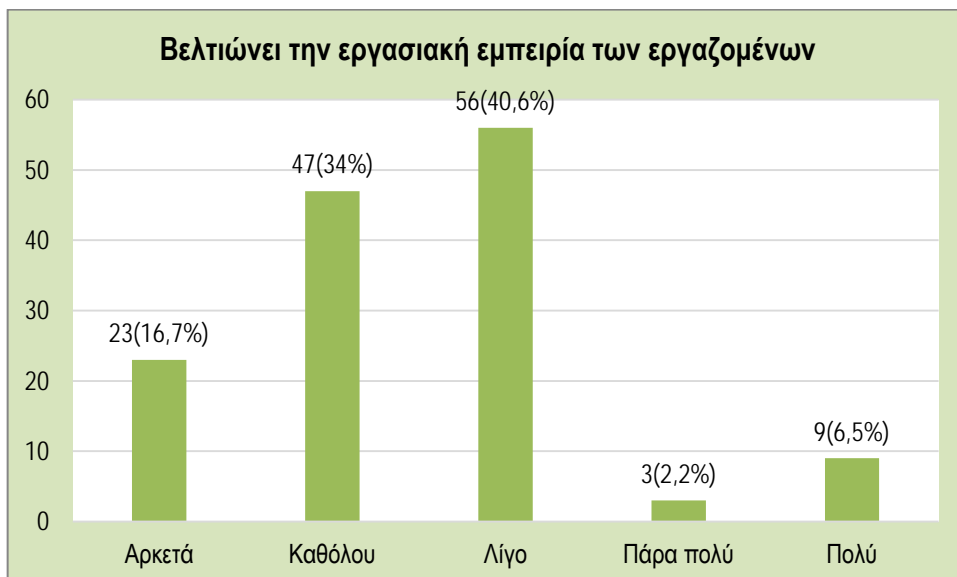
Η πανδημική κρίση λόγω Covid-19, οδήγησε σε παρατεταμένη περίοδο κλεισίματος των εμπορικών καταστημάτων (lockdown) και στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του ιού και την προστασία των πολιτών. Ένα από αυτά τα μέτρα ήταν και ο θεσμός της τηλεργασίας, ώστε να μην ανασταλεί η λειτουργία των επιχειρήσεων και να προστατευθούν εργαζόμενοι και πελάτες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 43,5% του δείγματος πιστεύει ότι ο θεσμός της τηλεργασίας είναι «λίγο» αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών, το 18,8% καθόλου, το 30,4% τον θεωρεί αρκετά αποτελεσματικό, ενώ οι υπόλοιποι «πολύ» (5,8%) ως «πάρα πολύ» (1,5%) αποτελεσματικό.



Διάγραμμα 24. Πιστεύετε ότι ο θεσμός της τηλεργασίας στον τραπεζικό κλάδο: Είναι αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών;

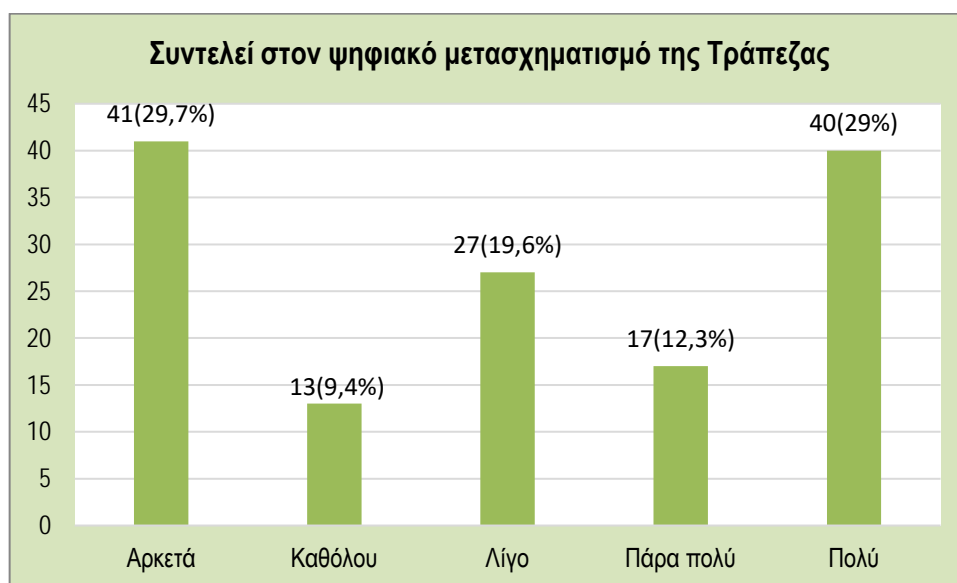
Όσον αφορά την απάντηση του δείγματος ως προς το πόσο πιστεύουν ότι ο θεσμός της τηλεργασίας βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, τα αποτελέσματα, όπως φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα, είχαν ως εξής: Το 40,6% του δείγματος θεωρεί ότι η τηλεργασία βελτιώνει «λίγο» την εργασιακή τους εμπειρία και το 34% θεωρεί «καθόλου». Ενώ ο υπόλοιπος πληθυσμός πιστεύει η τηλεργασία τους βοηθά «αρκετά» ως «πάρα πολύ».



Διάγραμμα 25. Βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων;

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, το 29,7% αυτού, πιστεύει ότι η τηλεργασία συντελεί «αρκετά» στον ψηφιακό μετασχηματισμό και το 41,3% «πολύ» ως «πάρα πολύ». Ενώ, από την

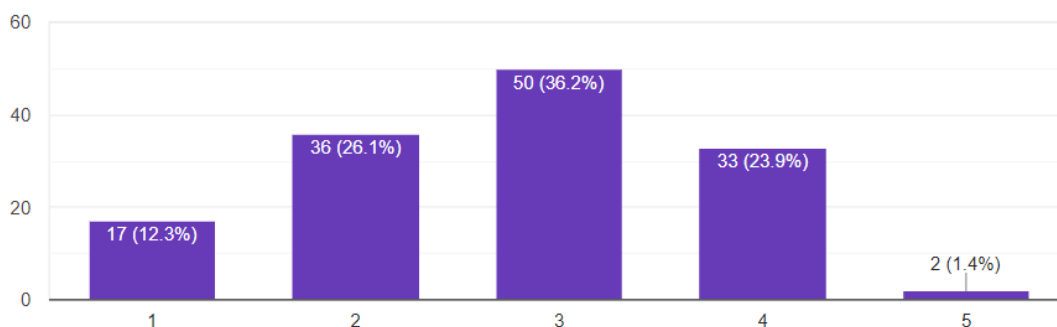
άλλη, το 19,6% του δείγματος θεωρεί ότι η τηλεργασία βοηθά «λίγο» στην προσπάθεια του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών και το 9,4% «καθόλου».



Διάγραμμα 26. Συντελεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας;

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ – HR)

Στην ερώτηση που ζητά από το δείγμα των εργαζομένων να απαντήσει ως προς το πόσο θεωρούν ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών, οι απόψεις τους μοιράζονται, με το ποσοστό του 26,1% να απαντά «λίγο», το 36,2% «αρκετά» και το 23,9% «πολύ».

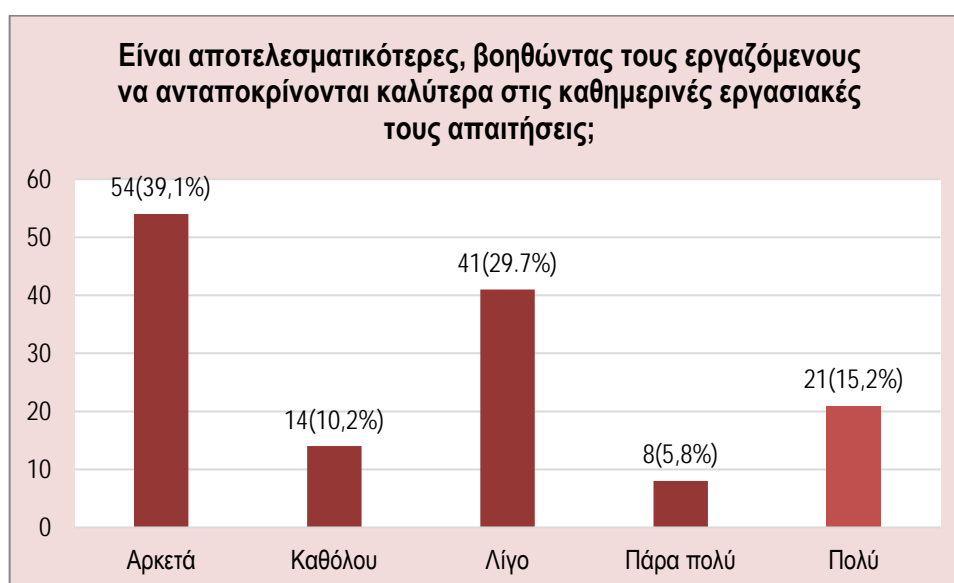


Διάγραμμα 27. Πόσο βοηθά η ΔΑΔ με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;

Η χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης

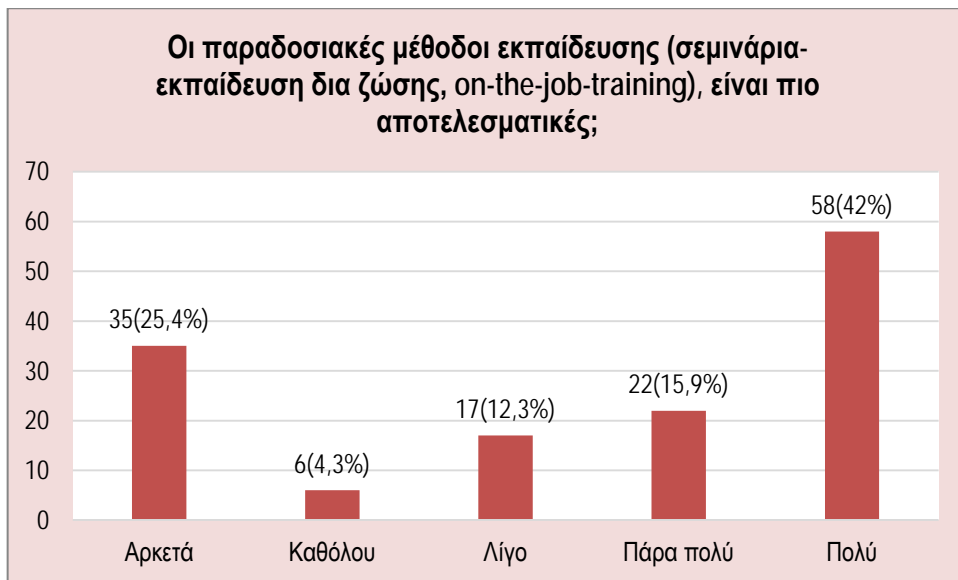
Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings).

Το 39,1% του δείγματος θεωρεί «αρκετά» αποτελεσματικότερες τις ηλεκτρονικές μεθόδους εκπαίδευσης, ως προς την ανταπόκριση των εργαζομένων στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις, το 15,2% «πολύ» αποτελεσματικότερες και το 5,8% «πάρα πολύ». Από την άλλη, το ποσοστό των 29,7% του δείγματος θεωρεί ως «λιγότερο» αποτελεσματικό το e-learning και το 10,2% «καθόλου» .



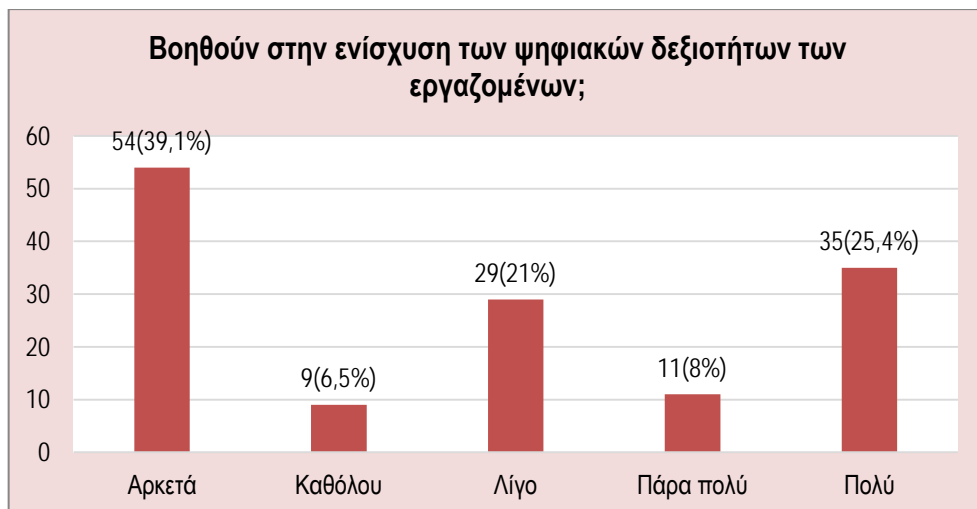
Διάγραμμα 28. Είναι αποτελεσματικότερες, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις;

Συνεχίζοντας με τις ηλεκτρονικές μεθόδους εκπαίδευσης, το 42% του δείγματος /πληθυσμού δηλώνει ότι θεωρεί «πολύ» πιο αποτελεσματικές τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης και το 15,9% «πάρα πολύ». Επίσης, το 25,4% τις θεωρεί «αρκετά» πιο αποτελεσματικές , ενώ το 12,3% «λιγότερο» και το 4,3% «καθόλου».



Διάγραμμα 29. Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια- εκπαίδευση δια ζώσης, on-the-job-training), είναι πιο αποτελεσματικές;

Τέλος, το δείγμα βλέπει ως θετική την επίδραση της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων, αφού το 39,1% θεωρεί ότι βοηθά «αρκετά», το 25,4% ότι βοηθά «πολύ» και το 8% «πάρα πολύ». Στην αντίθετη πλευρά, το 21% των ερωτηθέντων απαντούν ότι ενισχύει «λίγο» τις ψηφιακές δεξιότητες και το 6,5% «καθόλου».



Διάγραμμα 30. Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;

5.4 Στατιστική Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

5.4.1 Στατιστική Ανάλυση

Για τις ποσοτικές μεταβλητές που αναφέρονται στον Πίνακα 24 (βλ. Παράρτημα Β.3) , διενεργήθηκε έλεγχος κανονικότητας με τα test Kolmogorov-Smirnov⁵³ και Shapiro-Wilk⁵⁴ (Πίνακας 25, Παράρτημα Β.3) και διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα στις συνεχείς μεταβλητές, αφού Sig.= 0,00 < 0,05.

Αφού βρέθηκε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα, διενεργήθηκε το μη-παραμετρικό Mann – Whitney Test⁵⁵, όπως φαίνεται στον Πίνακα 26 (βλ. Παράρτημα Β.2), για να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής ΦΥΛΟ και των ποσοτικών μεταβλητών που αναγράφονται στον ίδιο πίνακα.

Από το Mann Whitney test προκύπτει sig value = 0,018 < 0,05 (βλ. Πίνακα 27, Παράρτημα Β.3), το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ανάμεσα στις **γυναίκες και τους άνδρες** όσον αφορά την μεταβλητή “ **Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού** ”. Άρα οι απαντήσεις εξαρτώνται από το είδος της μεταβλητής Φύλο.

Γενικά, οι απόψεις τους δεν έχουν μεγάλη απόκλιση , αν λάβουμε υπόψη τη στήλη Mean Rank (βλ. Πίνακα 27, Παράρτημα Β.3). Η μόνη διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι άντρες θεωρούν ότι η εργασιακή εμπειρία των τραπεζοϋπαλλήλων έχει επηρεασθεί περισσότερο, λόγω της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών, απ’όσο θεωρούν οι γυναίκες.

Η μεταβλητή “ **Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;**” βρίσκεται σε θετική στατιστική συσχέτιση με τις μεταβλητές “**Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;**” και “**Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;**” αφού έχουν sig value = 0,00 < 0,05 και 0,001 < 0,05, αντίστοιχα.⁵⁶ (βλ. Πίνακα 28, Παράρτημα Β.3)

⁵³ https://en.wikipedia.org/wiki/Kolmogorov%E2%80%93Smirnov_test

⁵⁴ <https://www.spss-tutorials.com/spss-shapiro-wilk-test-for-normality/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Mann%E2%80%93Whitney_U_test⁵⁵

⁵⁶ Όταν sig value < 0,05, τότε υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών

Επίσης, η μεταβλητή “ **Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;**” βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την μεταβλητή “ **Ο ρόλος της Δ**

ιοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;” , αφού sig value = 0,015 < 0,05. (βλ. Πίνακα 28, Παράρτημα Β.3)

Η μεταβλητή “ **Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;**” βρίσκεται σε θετική συσχέτιση με την μεταβλητή “ **Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;**” αφού sig value = 0,017 < 0,05. (βλ. Πίνακα 28, Παράρτημα Β.3)

Στον Πίνακα 29 (Crosstab⁵⁷, βλ. Παράρτημα Β.3), οι δύο μεταβλητές, **Ηλικία και Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης**, βρίσκονται σε στατιστική συσχέτιση αφού sig value = 0,031 < 0,05, όπως επιβεβαιώνεται μέσω του Chi-Square Test⁵⁸ (Πίνακας 30, βλ. Παράρτημα Β.3). Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της μιας μεταβλητής επηρεάζουν τα αποτελέσματα της άλλης μεταβλητής.

Όλοι όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 35 , θεωρούν την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης ένα από τα σημαντικότερα προσόντα του νέου τραπεζικού στελέχους. Οι υπόλοιποι μοιράζονται σχεδόν 50-50 ως προς τη σημαντικότητα του συγκεκριμένου προσόντος.

Οι δύο μεταβλητές, **Ηλικία και Προσαρμοστικότητα**, του Πίνακα 31 (βλ. Παράρτημα Β.3), βρίσκονται σε στατιστική συσχέτιση αφού έχουμε sig value = 0,007 < 0,05 (Πίνακας 32, βλ. Παράρτημα Β.3). Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της μιας μεταβλητής επηρεάζουν τα αποτελέσματα της άλλης. Η ηλικιακή ομάδα μεταξύ των 35-50 ετών , στο μεγαλύτερο ποσοστό της, θεωρεί την προσαρμοστικότητα ως σημαντικό προσόν , ενώ οι άλλες ηλικιακές ομάδες είναι χωρισμένες ακριβώς στη μέση.

⁵⁷ <https://www.displayr.com/what-is-a-crosstab/#:~:text=A%20crosstab%20is%20a%20table,known%20as%20a%20contingency%20table.>

⁵⁸ <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/chi-square/>

Οι μεταβλητές, «**Ηλικία**» και «**Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;**» του Πίνακα 33 (βλ. Παράρτημα Β.3), βρίσκονται σε στατιστική συσχέτιση αφού έχουμε sig value = 0,006 < 0,05 (Πίνακας 34, βλ. Παράρτημα Β.3) .

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των παραπάνω πινάκων, αφού φαίνεται ότι η ηλικιακή ομάδα των >51 ετών θεωρεί ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση βοηθά αρκετά στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων , ενώ οι απόψεις των άλλων δύο ομάδων , που είναι πιο κοντά, ηλικιακά, στην ψηφιακή εποχή, φαίνονται μοιρασμένες, από το «λίγο» ως το «πολύ».(Πίνακας 35, βλ. Παράρτημα Β.3)

Για να βρεθεί αν υπάρχει στατιστική συσχέτιση μεταξύ ποιοτικών (>2 ομάδων, πχ Ηλικία, Μορφωτικό επίπεδο κλπ) και ποσοτικών μεταβλητών (όπως οι παραπάνω) , μπορεί να διενεργηθεί το test Anova⁵⁹ (παραμετρικό). Μία από τις βασικές προϋποθέσεις για τη διενέργεια του Anova είναι η ύπαρξη κανονικότητας , η οποία μετά τον έλεγχο που προηγήθηκε, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει. Αφού δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί το test Anova, διενεργήθηκε το αντίστοιχο μη-παραμετρικό Kruskal-Wallis⁶⁰.

Σύμφωνα με τους Πίνακες 35-36 (Παράρτημα Β.3), από το Kruskal Wallis (μη παραμετρικό test) προκύπτει στατιστική σημαντικότητα με sig value = 0,045 < 0,05 μεταξύ των μεταβλητών “**Ηλικία**” και “**Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;**”, που σημαίνει ότι η κάθε ηλικιακή ομάδα έχει τη δική της άποψη ως προς το πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών και συγκεκριμένα , λαμβάνοντας υπόψη τη στήλη Mean Rank (Πίνακας 35), η ηλικιακή ομάδα των 35-50 ετών θεωρούν ότι η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων, έχει επηρεασθεί περισσότερο απ’ όσο πιστεύουν οι άλλες δύο ηλικιακές ομάδες.

Οι δύο μεταβλητές, **Μορφωτικό επίπεδο και Προσαρμοστικότητα**, βρίσκονται σε στατιστική συσχέτιση αφού έχουμε sig value = 0,008 < 0,05, σύμφωνα με τους Πίνακες 37-38 (Παράρτημα Β.3). Η

⁵⁹ <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/hypothesis-testing/anova/#:~:text=An%20ANOVA%20test%20is%20a,there's%20a%20difference%20between%20them.>

⁶⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis_one-way_analysis_of_variance

Προσαρμοστικότητα επιλέγεται σε μεγάλο ποσοστό από τους απόφοιτους Λυκείου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών.

Οι μεταβλητές «**Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;**» και «**Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;**» βρίσκονται σε στατιστική σημαντικότητα αφού έχουμε sig value = 0,004 < 0,05 (Πίνακες 39-40, Παράρτημα Β.3) .

Η **αποφυγή προσέλευσης σε κατάσταση** προκύπτει ως ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους. Αυτή είναι και η επικρατέστερη άποψη των απασχολούμενων από 10 ως 20 έτη και ιδιαίτερα αυτών των >20 ετών (σε ποσοστό 55,2%).

Οι μεταβλητές «**Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;**» και «**Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης**» του Πίνακα 41(Παράρτημα Β.3), βρίσκονται σε στατιστική σημαντικότητα αφού έχουμε sig value = 0,003 < 0,05 (Πίνακας 42, Παράρτημα Β.3).

Όλοι οι απασχολούμενοι κάτω των 10 ετών στην τράπεζα , θεωρούν την ικανότητα γρήγορης εκμάθησης ως ένα από τα σημαντικότερα προσόντα, ενώ οι απόψεις των μελών των υπόλοιπων ομάδων μοιράζονται ισομερώς ως προς το συγκεκριμένο προσόν.

Οι μεταβλητές «**Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;**» και «**Προσαρμοστικότητα**» βρίσκονται σε στατιστική σημαντικότητα αφού έχουμε sig value = 0,036 < 0,05. (Πίνακες 43-44, Παράρτημα Β.3)

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο μεταξύ 10-20 ετών (ποσοστό 77,8%) , θεωρούν την προσαρμοστικότητα ως πολύ σημαντικό προσόν. Το ίδιο πιστεύει και μεγάλο μέρος των απασχολούμενων >20 ετών (σε ποσοστό 58,2%).

Οι δύο μεταβλητές, «**Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;**» και «**Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών**» βρίσκονται σε στατιστική σημαντικότητα αφού έχουμε sig value = 0,03 < 0,05 (Πίνακες 45-46, Παράρτημα Β.3). Το αξιοσημείωτο είναι ότι το 80% των υπαλλήλων της Τράπεζας Πειραιώς θεωρεί την Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών, ως ένα από τα σημαντικότερα προσόντα του νέου τραπεζικού στελέχους. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και για τους εργαζομένους των άλλων τραπεζών.

Από το μη Παραμετρικό τεστ Kruskal Wallis έχουμε στατιστική σημαντικότητα με sig value = 0,001 < 0,05 (Πίνακες 47-48, Παράρτημα Β.3), ανάμεσα στις μεταβλητές **“Πόσο απαραίτητη είναι,σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα; ”** και της **“Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε; ”**. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων των τεσσάρων συστημικών τραπεζών και είναι μεγάλη η διαφορά ιδιαίτερα μεταξύ των υπαλλήλων της Eurobank, οι οποίοι θεωρούν αρκετά ως πολύ απαραίτητη τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα , σε αντίθεση με αυτούς της Alpha Bank , οι οποίοι στο σύνολό τους θεωρούν λίγο απαραίτητη την παρουσία των πελατών. Από την άλλη, οι απόψεις των εργαζομένων της ΕΤΕ και της Τράπεζας Πειραιώς, στην πλειοψηφία τους, είναι αρκετά κοντά και οι απαντήσεις τους βρίσκονται μεταξύ του «λίγο» και του «αρκετά».

Οι μεταβλητές **«Ποια είναι η θέση που κατέχετε;»** και **«Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;»** βρίσκονται σε στατιστική σημαντικότητα με sig value = 0,031 < 0,05 (Πίνακες 49-50, Παράρτημα Β.3)

Η άποψη των Υπαλλήλων και των Προϊσταμένων φαίνεται να συμπίπτουν, αναλογικά και με τον αριθμό των ατόμων που αποτελούν την κάθε ομάδα. Θεωρούν ότι οι ηλεκτρονικές μέθοδοι εκπαίδευσης, βοηθούν από λίγο ως πολύ την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Από την άλλη , φαίνεται να συμπίπτει η άποψη των Υποδιευθυντών με αυτή των Διευθυντών , οι οποίοι πιστεύουν ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση βοηθά αρκετά ως και πάρα πολύ στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν δημιουργηθεί και άλλες συσχετίσεις μεταβλητών, για τις οποίες κρίθηκε σκόπιμο να μην παρατεθούν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, διότι μετά την εξέταση των μεταβλητών τα συμπεράσματα που προέκυψαν δεν οδηγούσαν σε κάποια στατιστική συσχέτιση μεταξύ αυτών.

5.4.2 Discriminant Analysis

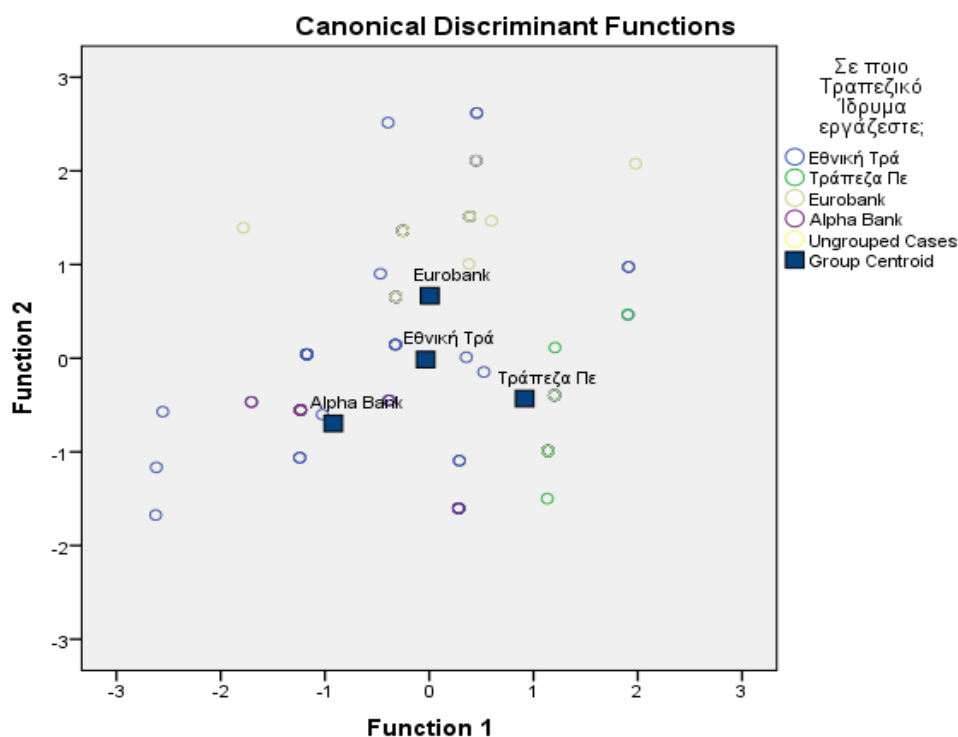
Η Discriminant Analysis (Διαφοροποιούσα Ανάλυση) δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να ταξινομήσουν τα αποτελέσματα και τις παρατηρήσεις μεταβλητών, που έχουν εκ των προτέρων μελετηθεί, σε δύο ή περισσότερες ομάδες (κατηγορίες) ατόμων. (Alchemer, 2018)

Πιο συγκεκριμένα, επιτρέπει να εξετάσουμε αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εν λόγω ομάδων (που προέρχονται από την κατηγοριοποίηση μίας εξαρτημένης μεταβλητής), ως προς τις ήδη μελετηθείσες μεταβλητές(ανεξάρτητες) και να ταξινομήσουμε με επιτυχία τα άτομα, μέσα στις ομάδες όπου ανήκουν . (Statistics Solutions)

Πρακτικά, η διαφορά ή οι διαφορές αυτές προκύπτουν από τη γεωμετρική απόσταση μεταξύ της μέσης τιμής των μετρήσεων , που πραγματοποιήθηκαν στα άτομα, ως προς τις ανεξάρτητες μεταβλητές , για κάθε ομάδα (κατηγορία).

Στην έρευνά μας, διενεργήθηκε Discriminant Analysis (DA), με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, για τις εξαρτημένες μεταβλητές : «Σε ποιο τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;», «Ποια είναι η θέση που κατέχετε;» και «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;». Για την ανάλυση και περιγραφή των διαγραμμάτων που προέκυψαν από την DA έχουν ληφθεί υπόψη οι πίνακες και τα διαγράμματα που παρατίθενται στην περιγραφική και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων (Ενότητες 5.3, 5.4.1, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β).

Διενεργήθηκε *discriminant analysis* στην μεταβλητή που αφορά τα **“Τραπεζικά Ίδρύματα”** και στις μεταβλητές που απαρτίζουν την ερώτηση **“Ποια από τα παρακάτω προσόντα θεωρείτε ότι θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού;”**



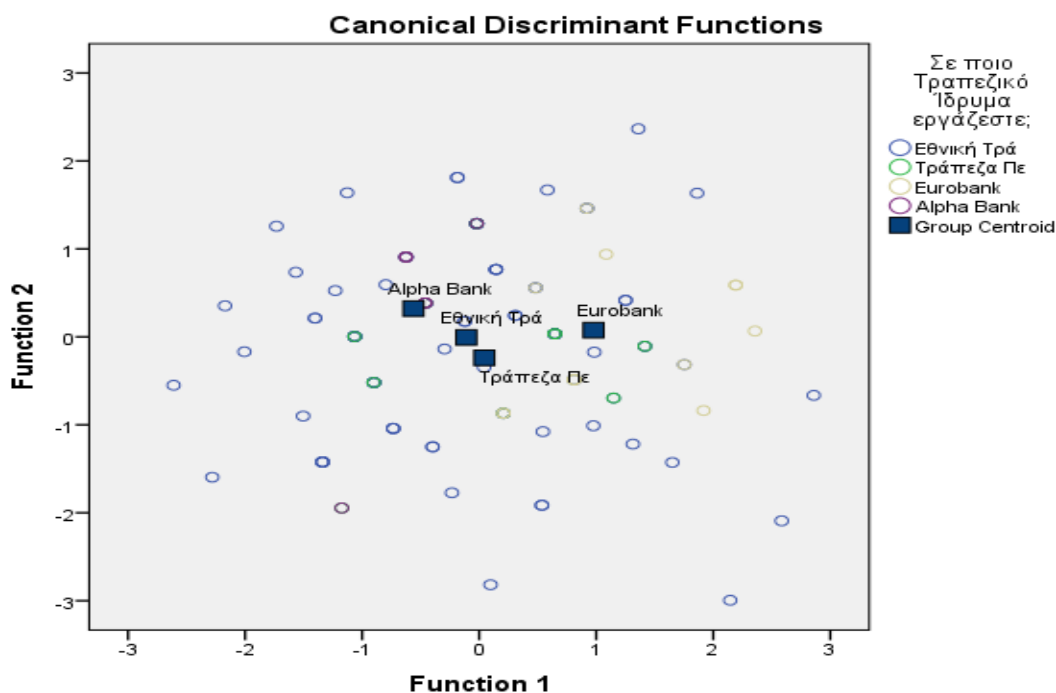
Διάγραμμα 31. Discriminant Analysis-1 (Σε ποιο τραπεζικό ίδρυμα εργάζεστε;)

Σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει διάσταση απόψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους των διαφόρων τραπεζικών Ιδρυμάτων.

Οι υπάλληλοι της ΕΤΕ θεωρούν ότι τα πιο απαραίτητα προσόντα για τα νέα τραπεζικά στελέχη είναι η Προσαρμοστικότητα και η Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης, ενώ οι υπάλληλοι της Alpha Bank θεωρούν ως βασικά προσόντα την Προσαρμοστικότητα και τη Δημιουργική σκέψη και καινοτομία. Στην Eurobank ως πρωταρχικό προσόν θεωρούν την Προσαρμοστικότητα και έπειτα την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης και αμέσως μετά την Ικανότητα συνεργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς πιστεύουν ότι η Προσαρμοστικότητα και η Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών είναι τα δύο σημαντικότερα προσόντα που θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών.

Στη συνέχεια διενεργήθηκε *discriminant analysis* με την μεταβλητή που αφορά τα **“Τραπεζικά Ιδρύματα”** σε σχέση με τις μεταβλητές **“Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης”**, **“Κατά τη γνώμη σας, πόσο έχει επηρεασθεί, τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένου του πελατοκεντρικού μοντέλου εξυπηρέτησης;”** και την **“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM),**

περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;”

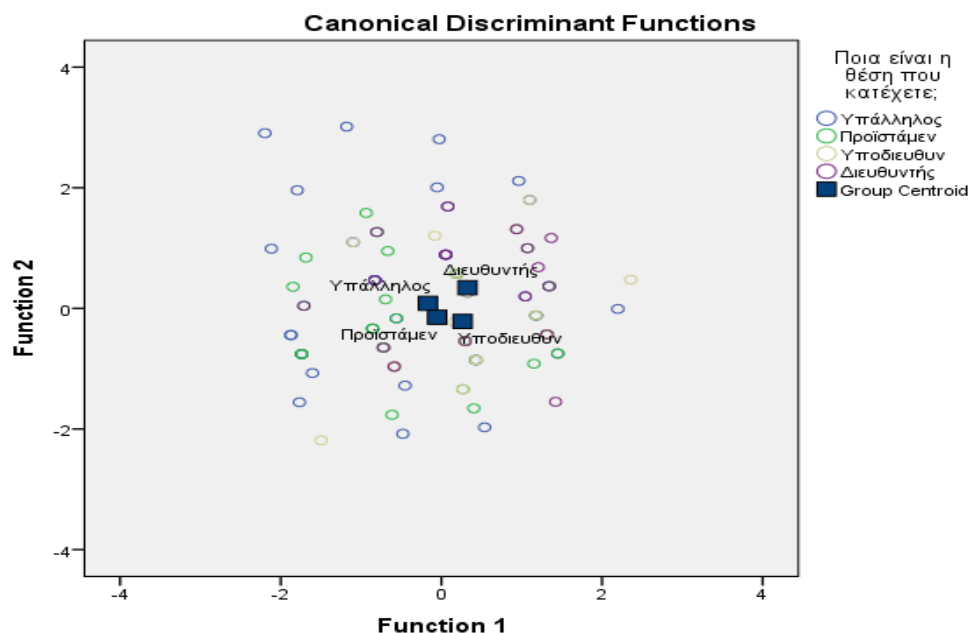


Διάγραμμα 32. Discriminant Analysis-2 (Σε ποιο τραπεζικό ίδρυμα εργάζεστε;)

Εξακολουθεί να υπάρχει διάσταση απόψεων ανά διαφορετικό Τραπεζικό Ίδρυμα, όπως διαμορφώνεται από το σχήμα. Η μεγαλύτερη διάσταση απόψεων φαίνεται ανάμεσα στις Τράπεζες Alpha Bank και Eurobank, ενώ υπάρχει μία κοντινή σχέση ανάμεσα στις τράπεζες Εθνική και Πειραιώς. Οι τρεις μεταβλητές διαμορφώνουν διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά στα τέσσερα Τραπεζικά Ιδρύματα

Ομοίως, στην συνέχεια διενεργήθηκε *discriminant analysis* με την μεταβλητή που αφορά την “θέση που κατέχει ο εργαζόμενος” σε σχέση με τις μεταβλητές “Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;”, “Κατά τη γνώμη σας, πόσο έχει επηρεασθεί, τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένου του πελατοκεντρικού μοντέλου εξυπηρέτησης;” Και την “Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management - HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ

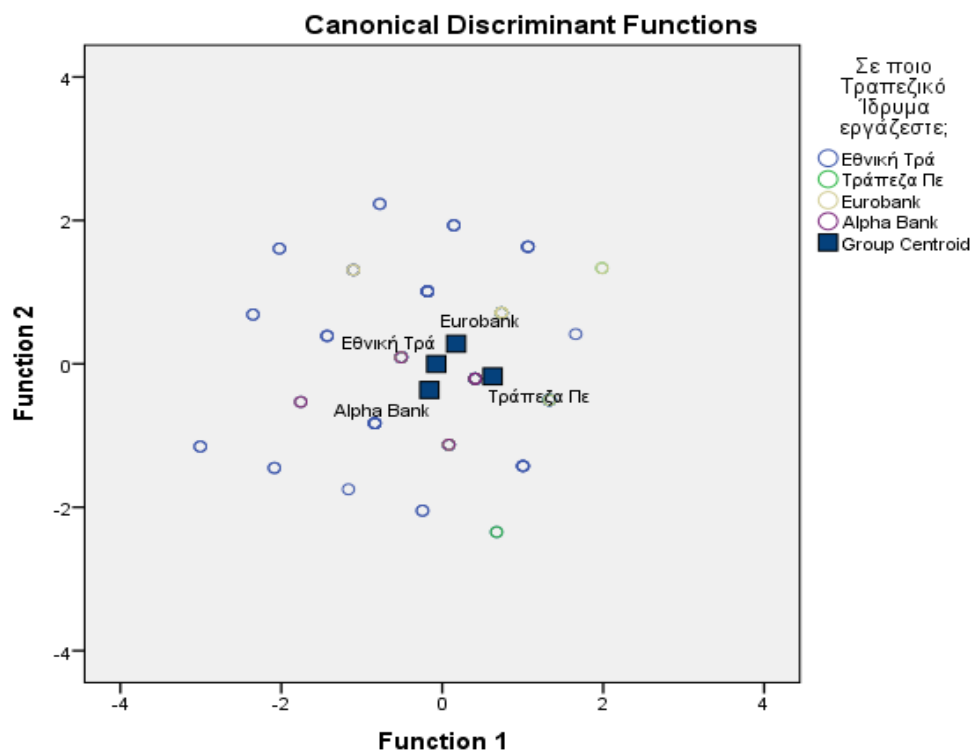
βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;”



Διάγραμμα 33. Discriminant Analysis-1 (Ποια είναι η θέση που κατέχετε;)

Η δέσμη των τριών ερωτήσεων που προαναφέρθηκαν δημιουργούν την αίσθηση ότι ταυτίζονται οι απόψεις των υπαλλήλων με τις απόψεις των Προϊσταμένων, ενώ υπάρχει διάσταση απόψεων ανάμεσα στους Διευθυντές και τους Υποδιευθυντές. Παρόλα αυτά όμως, τα κέντρα των απαντήσεων βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους.

Διενεργήθηκε *discriminant analysis* για την δέσμη ερωτήσεων, **“Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια - εκπαίδευση δια ζώσης, on-the-job-training), πιστεύετε ότι είναι πιο αποτελεσματικές, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις;”** και **Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;”** με την ερώτηση που αφορά το **“Τραπεζικό Ίδρυμα”**.



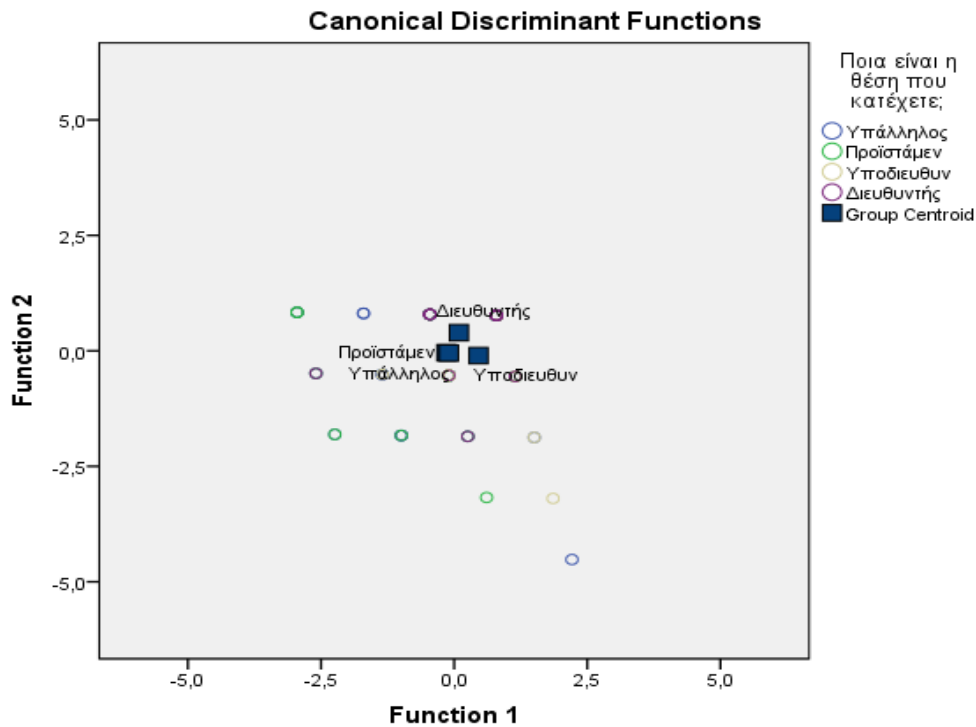
Διάγραμμα 34. Discriminant Analysis-3 (Σε ποιο τραπεζικό ίδρυμα εργάζεστε;)

Παρατηρείται ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα τέσσερα Τραπεζικά Ιδρύματα με την Τράπεζα Πειραιώς να είναι αυτή που απέχει περισσότερο από τις υπόλοιπες, αλλά απόσταση υπάρχει επίσης και μεταξύ της Eurobank και της Alpha Bank, με την ΕΤΕ να βρίσκεται στο ενδιάμεσο της μεταξύ τους απόστασης.

Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς θεωρούν περισσότερο ως πολύ περισσότερο αποτελεσματικές τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσής τους, ενώ οι υπόλοιποι τις θεωρούν αρκετά ως πολύ αποτελεσματικές.

Ενώ η ΕΤΕ, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank θεωρούν ότι οι ηλεκτρονικές μέθοδοι εκπαίδευσης ενισχύουν αρκετά τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, στην Alpha Bank επικρατεί η άποψη ότι η νέα μορφή τηλεκπαίδευσης τις ενισχύει λίγο ως αρκετά.

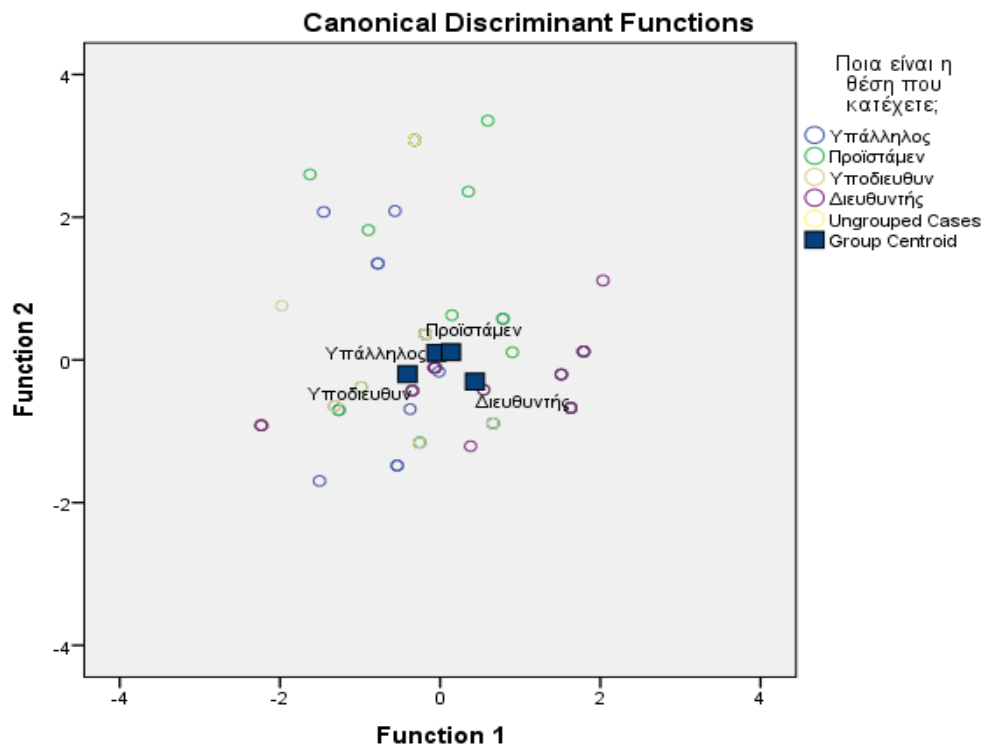
Επιπλέον, ένας ακόμη συνδυασμός ελέγχθηκε με την δυάδα ερωτήσεων *“Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital Controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;”* και *“ Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;”* με την μεταβλητή που αφορά τη *“θέση που κατέχει ο εργαζόμενος”*.



Διάγραμμα 35. Discriminant Analysis-2 (Ποια είναι η θέση που κατέχετε;)

Παρατηρούμε ότι ταυτίζονται οι απόψεις των Υπαλλήλων με τις απόψεις των Προϊσταμένων και μάλιστα παρατηρούμε ότι στην συγκεκριμένη δέσμη ερωτήσεων οι απόψεις των Διευθυντών και των Υποδιευθυντών είναι πιο κοντά από κάθε άλλο συνδυασμό ερωτήσεων. Γενικά οι απόψεις τείνουν να συγκλίνουν αφού είναι όλες σε πολύ κοντινή απόσταση.

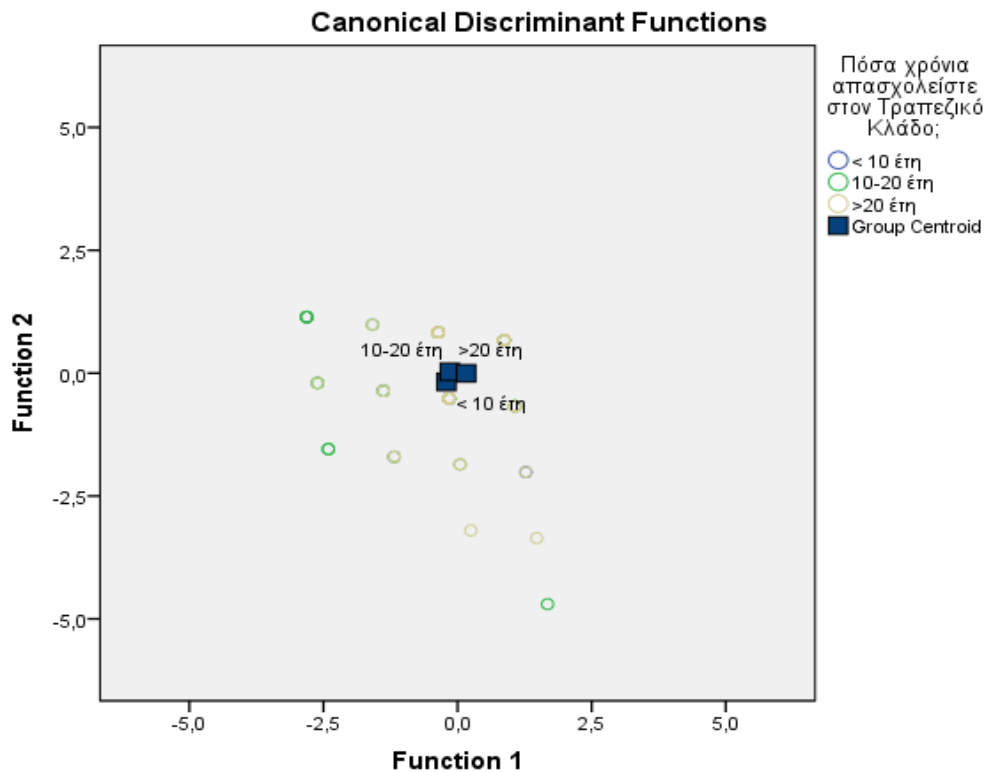
Ομοίως, διενεργήθηκε *discriminant analysis* στην μεταβλητή που αφορά την **“θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην Τράπεζα”**, με τις μεταβλητές που απαρτίζουν την ερώτηση των προσόντων **“Ποιο από τα παρακάτω προσόντα θεωρείτε ότι θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού;”**



Διάγραμμα 36. Discriminant Analysis-3 (Ποια είναι η θέση που κατέχετε;)

Εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι οι απόψεις των εργαζομένων που κατέχουν τις θέσεις του Προϊσταμένου και του Υπαλλήλου συμπίπτουν σχεδόν, ενώ υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ των θέσεων των Διευθυντών και των Υποδιευθυντών.

Ομοίως, discriminant analysis πραγματοποιήθηκε στην μεταβλητή που αφορά τα **“χρόνια εργασίας του εργαζόμενου στην Τράπεζα”**, με τις μεταβλητές που απαρτίζουν την ερώτηση των προσόντων **“Ποια από τα παρακάτω προσόντα θεωρείτε ότι θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού;”**



Διάγραμμα 37. Discriminant Analysis (Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τραπεζικό κλάδο;)

Παρατηρούμε ότι υπάρχει πλήρης ταύτιση απόψεων ανάμεσα στις τρεις ομάδες εργαζομένων, άρα τα έτη απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο δεν αποτελούν παράγοντα που επηρεάζει το αποτέλεσμα της έρευνας ως προς την επιλογή των απαραίτητων προσόντων του νέου τραπεζικού στελέχους, όπως συνέβη παραπάνω με τη μεταβλητή που αφορά τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος και αυτήν που αντιστοιχεί στο τραπεζικό ίδρυμα στο οποίο εργάζεται.

5.5 Συμπεράσματα και σύγκριση με διεθνή βιβλιογραφία

Κατά τη γνώμη της πλειοψηφίας του δείγματος, η φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα δεν θεωρείται σημαντικά απαραίτητη και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών, επιτρέπει στους πελάτες να ολοκληρώνουν τις συναλλαγές τους online, από τον προσωπικό τους χώρο. Η άποψη αυτή των εργαζομένων, δε συμφωνεί απόλυτα με την ύπαρξη ουρών των πελατών, έξω από τα τραπεζικά καταστήματα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω στη βιβλιογραφική επισκόπηση (Αγγελέτου, Η «οδύσσεια» των τραπεζών προς την ψηφιοποίηση, 2020), κυρίως μεγαλύτερων σε ηλικία, που εξακολουθούν να τα επισκέπτονται, προκειμένου να εξυπηρετηθούν.

Υπάρχει ανομοιογένεια μεταξύ των εργαζομένων των τεσσάρων συστημικών τραπεζών ως προς το παραπάνω ερώτημα και είναι μεγάλη η διαφορά, ιδιαίτερα μεταξύ των υπαλλήλων της Eurobank, οι

οποίοι θεωρούν αρκετά ως πολύ απαραίτητη τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα , σε αντίθεση με τους εργαζόμενους της Alpha Bank, οι οποίοι στο σύνολό τους θεωρούν ελάχιστα απαραίτητη τη φυσική παρουσία των πελατών. Αυτό το συμπέρασμα, επιβεβαιώνεται από το γεγονός, ότι η Alpha Bank κατάφερε, το τελευταίο διάστημα, να ψηφιοποιήσει πολύ μεγάλο μέρος των συναλλαγών της και να αυξήσει τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών της από τους πελάτες, όπως επισημάνθηκε παραπάνω, σύμφωνα με το σχετικό άρθρο της ηλεκτρονικής εφημερίδας Insider (Insider, 2020).

«Η αποφυγή προσέλευσης σε κατάστημα», προκύπτει ως ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους. Η άποψη αυτή, ενισχύεται και επαληθεύεται, εξαιτίας των ιδιαίτερων συνθηκών που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της πανδημίας Covid-19 και, συγκεκριμένα στην Ελλάδα από τον Μάρτιο του 2020, όπου μεταξύ των συστάσεων των ειδικών, για την αποφυγή της μετάδοσης της νόσου, είναι ο περιορισμός και η αποφυγή άσκοπων μετακινήσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας , επιβεβαιώνουν τα όσα αναφέρει η κ. Β. Αγγελέτου , ότι τα Capital Controls (Αγγελέτου, Ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή τραπεζική από το 2018, 2017) και η πανδημία λόγω Covid-19 (Αγγελέτου, Η «οδύσσεια» των τραπεζών προς την ψηφιοποίηση, 2020), συνετέλεσαν πάρα πολύ στην ψηφιακή ανάπτυξη των τραπεζών. Από τη μία, οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντική τη συμβολή τους στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών. Από την άλλη, η πλειοψηφία αυτών, θεωρεί ότι η εργασιακή τους εμπειρία, έχει επηρεαστεί πολύ από την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών, όπως έχει επισημάνει και ο κ. Μάρκου σε σχετικό του άρθρο, το οποίο αφορά τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων (Μάρκου, 2018) και θεωρούν αρκετά σημαντικό το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως τον περιγράψαμε παραπάνω, η οποία τους βοηθά να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή και υλοποίηση αυτής της στρατηγικής.

Η έρευνα έδειξε πως οι άντρες θεωρούν ότι η εργασιακή τους εμπειρία έχει επηρεασθεί περισσότερο, λόγω της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών, σε σύγκριση με τις γυναίκες. Επίσης, ως προς το ίδιο ερώτημα, η κάθε ηλικιακή ομάδα έχει τη δική της άποψη και συγκεκριμένα , όσοι βρίσκονται μεταξύ των 35-50 ετών θεωρούν ότι η εργασιακή τους εμπειρία έχει επηρεασθεί περισσότερο σε σύγκριση με την άποψη των υπολοίπων.

Ως προς το ψηφιακό κάλεσμα των τραπεζών, οι επιχειρήσεις ήταν αυτές που ανταποκρίθηκαν γρηγορότερα και η εκπαίδευση των πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων, στη χρήση των ψηφιακών

καναλιών εξυπηρέτησης από τους εργαζόμενους των τραπεζών έχει αποδειχθεί, κατά τη γνώμη του δείγματος, αρκετά εύκολη.

Επιπλέον, η ηλικιακή ομάδα άνω των 51 ετών θεωρεί, σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις υπόλοιπες ομάδες, ότι η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings), βοηθά αρκετά στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Την ίδια άποψη συμμερίζονται και όσοι κατέχουν θέση Διευθυντή ή Υποδιευθυντή στα Καταστήματα. Η άποψη των μικρότερων ηλικιακά ομάδων, που είναι πιο κοντά, στην ψηφιακή εποχή, αλλά και όσων κατέχουν θέση Υπαλλήλου ή Προϊσταμένου, είναι πιο συγκρατημένη ως προς τα αποτελέσματα της τηλεεκπαίδευσης.

Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς θεωρούν περισσότερο αποτελεσματικές τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσής τους, απ' ότι πιστεύουν οι συνάδελφοί τους των υπολοίπων τραπεζών. Ενώ η ΕΤΕ, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank θεωρούν ότι οι ηλεκτρονικές μέθοδοι εκπαίδευσης ενισχύουν αρκετά τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, στην Alpha Bank επικρατεί η άποψη η ότι η νέα μορφή τηλεεκπαίδευσης επιδρά και ενισχύει ελάχιστα στην ψηφιακή τους εξέλιξη. Αντιλαμβανόμαστε ότι κάθε Τράπεζα, ακολουθεί τη δική της στρατηγική και έχει δημιουργήσει τη δική της κουλτούρα ως προς την προσπάθεια του ψηφιακού της μετασχηματισμού καθώς επίσης, έχει υιοθετήσει νέες μεθόδους εκπαίδευσης που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν διαφορετικά, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σύμφωνα και πάλι με τα αποτελέσματα, αποδείχθηκε ότι το πιο σημαντικό προσόν που θα πρέπει να έχει το νέο τραπεζικό στέλεχος, είναι η Προσαρμοστικότητα και ακολουθεί η Ικανότητα Γρήγορης εκμάθησης.

Η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, έδειξε ότι οι ηλικίες μεταξύ 35-50 ετών, στο μεγαλύτερο ποσοστό, θεωρούν την Προσαρμοστικότητα ως σημαντικό προσόν, ενώ όλοι όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα κάτω των 35 ετών, αλλά και όλοι οι απασχολούμενοι κάτω των 10 ετών στην τράπεζα, θεωρούν την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης ως ένα από τα σημαντικότερα προσόντα.

Οι Διευθυντές, ξεχωρίζουν την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης και έπειτα συμφωνούν με τους Υποδιευθυντές ως προς την Προσαρμοστικότητα. Τα στελέχη αυτά, με περισσότερα χρόνια εμπειρίας και εργασίας, δίνουν άλλη προτεραιότητα και αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και οι ίδιοι αλλά και οι Υπάλληλοί τους στη νέα ψηφιακή, τραπεζική πραγματικότητα. Ίσως η διαφορά των απόψεων μεταξύ τους να οφείλεται στο γεγονός, ότι οι Υποδιευθυντές βρίσκονται στην πρώτη γραμμή μαζί με τους Υπαλλήλους και τους

Προϊσταμένους των τμημάτων τους γι' αυτόν τον λόγο είναι και πιο κοντά στις απόψεις τους. Οι Διευθυντές από την άλλη, έχοντας κυρίως εποπτικό ρόλο, αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις ανάγκες των τραπεζών, από τη θέση τους.

Σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι υπάρχει διάσταση απόψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους των τεσσάρων τραπεζικών ιδρυμάτων. Ενώ η Προσαρμοστικότητα επιλέγεται από το δείγμα ως το σημαντικότερο προσόν, στην Τράπεζα Πειραιώς επιλέγουν την Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς το παραπάνω ερώτημα, συμφωνούν με την άποψη της κ. Παφιώλη (Παφιώλη, 2019), η οποία, όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, υποστηρίζει ότι λόγω της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών, οι τράπεζες ζητούν προσωπικό με τις παραπάνω δεξιότητες. Από την άλλη, σύμφωνα με την έρευνα της ManPowerGroup (ManpowerGroup, 2018), η σημαντικότερη δεξιότητα που αναζητούν πλέον οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους τους, εκτός της ψηφιακής τεχνογνωσίας, είναι η συνεργασία. Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε, όμως, η συνεργασία, επιλέχθηκε από ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων (21,7%).

Το κάθε τραπεζικό ίδρυμα, στα πλαίσια της στρατηγικής του ψηφιακού του μετασχηματισμού, εφαρμόζει διαφορετικές τακτικές και θέτει διαφορετικές προτεραιότητες για την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στη στρατηγική αυτή ακολουθώντας τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί.

Τέλος, η έρευνα απέδειξε ότι, η επίδραση του θεσμού της τηλεργασίας θεωρείται ελάχιστα αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και ως προς την βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Αντιθέτως, αποδεικνύεται πολύ θετική η επίδρασή του στην επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, συμπλήρωσε τη θεωρητική προσέγγιση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής και ολοκλήρωσε το σκοπό της

Στα τρία πρώτα κεφάλαια , που περιλαμβάνουν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, περιγράφησαν και απαντήθηκαν ερωτήματα σχετικά με τον μηχανισμό και τη στρατηγική των τραπεζών, το ρόλο των Διοικήσεων, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που ενέχει η ψηφιακή εποχή, τους παράγοντες που επηρέασαν ή, ακόμη καλύτερα, επιτάχυναν αυτή τη μετάβαση. Στην πρώτη γραμμή , για την επίτευξη αυτού του εγχειρήματος, βρίσκονται οι εργαζόμενοι των Τραπεζών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καλείται να περιθάλπει και να προστατέψει τους εργαζομένους, εφοδιάζοντάς τους με την κατάλληλη γνώση, επιβραβεύοντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα και δίνοντας, ακόμη, ευκαιρίες σε νέα στελέχη να επανδρώσουν νέες υπηρεσίες, νέες διευθύνσεις (π.χ. Υπηρεσία Customer Analytics της ΕΤΕ). Αυτό γίνεται εμφανές εξετάζοντας θεωρητικά την περίπτωση της ΕΤΕ όπου παρουσιάζεται η μεγάλη ποικιλία των digital προϊόντων και υπηρεσιών της, αλλά και διοργανώσεων, που δίνουν την ευκαιρία σε επιχειρήσεις να αναδείξουν τις fintech, καινοτόμες ιδέες τους (Be Finnovative). Παράλληλα περιγράφηκε η δράση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της τράπεζας σε όλα τα επίπεδα : προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού , στα πλαίσια πάντα της προσπάθειας του μετασχηματισμού της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και αναλύθηκαν στατιστικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας χωρίστηκε , νοερά, σε επιμέρους ενότητες και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν οδήγησαν σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, απαντήθηκαν ερωτήματα σχετικά με την αντίδραση των πελατών, από την οπτική των εργαζομένων, ως προς τον νέο τρόπο εξυπηρέτησης των τραπεζών μέσω των ψηφιακών καναλιών. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι απάντησαν για το πως αντιλαμβάνονται οι ίδιοι την αλλαγή στην εργασιακή τους εμπειρία – πελατοκεντρικό σύστημα, τηλεργασία, ηλεκτρονική / εξ'αποστάσεως εκπαίδευση, «ψηφιακή» εκπαίδευση των πελατών - λόγω του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού και κατά πόσο ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σημαντικός, για τους ίδιους ,σε αυτήν την προσπάθεια.

Ένα βασικό μειονέκτημα της παρούσας έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι υπήρξε μεν πολύ ικανοποιητικό ποσοστό συμμετοχής από εργαζομένους της ΕΤΕ, αλλά όχι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό ποσοστό από εργαζομένους των άλλων τραπεζών, ιδιαίτερα της Alpha Bank. Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη ενός και μοναδικού καταστήματος, στην περιοχή όπου ξεκίνησε η διεξαγωγή της έρευνας, με πολύ μικρό αριθμό εργαζομένων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης και άλλων εργαζομένων.

Πέραν του παραπάνω γεγονότος και λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, η συνεισφορά της συγκεκριμένης διατριβής είναι σημαντική, διότι πετυχαίνει να παρουσιάσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών, αναλύοντας και σχολιάζοντας, μεν, έρευνες διεθνών εταιρειών (όπως η έρευνα της Deloitte - Digital Banking Maturity 2020 και της ManPowerGroup), συνεντεύξεις και απόψεις Διευθυνόντων Συμβούλων και άλλων υψηλά ιστάμενων Στελεχών των συστημικών τραπεζών αλλά και ειδικών τραπεζικών συμβούλων, αλλά κυρίως, παρουσιάζει την άποψη των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη αυτού του σημαντικού εγχειρήματος, ως προς το πως οι ίδιοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν τη νέα ψηφιακή εργασιακή τους καθημερινότητα αλλά και τη στήριξή τους από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management-HRM). Επιπλέον, μέσω της έρευνας παρουσιάζεται και αναλύεται στατιστικά η άποψή τους για την αποτελεσματικότητα των νέων μεθόδων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και του θεσμού της τηλεργασίας, αλλά και για τα σημαντικότερα προσόντα που θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής τραπεζικής πραγματικότητας, καταλήγοντας σε σημαντικά συμπεράσματα.

Η ψηφιοποίηση του μεγαλύτερου μέρους των τραπεζικών εργασιών, έχει καταστήσει, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, τη φυσική παρουσία των πελατών στα καταστήματα όχι ιδιαίτερα απαραίτητη και οι πελάτες επιλέγουν την ψηφιακή εξυπηρέτησή τους προκειμένου να αποφύγουν την προσέλευσή τους στα καταστήματα των τραπεζών. Η συμβολή των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών θεωρείται πολύ σημαντική, ταυτόχρονα, όμως, αντιλαμβάνονται τις μεγάλες αλλαγές στην εργασιακή τους ζωή και συμφωνούν ως προς το ότι τα σημαντικά γεγονότα των τελευταίων ετών οδήγησαν στη γρηγορότερη ψηφιακή ανάπτυξη των τραπεζών.

Υπάρχει διάσταση απόψεων, μεταξύ των Στελεχών και των διαφόρων ηλικιακών ομάδων ως προς τη θετική επίδραση και τη βοήθεια των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων τους, όπου πιο θετικοί εμφανίζονται τα ανώτερα Στελέχη (Διευθυντές, Υποδιευθυντές), αλλά και όσοι ανήκουν στη μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα.

Επιπλέον, διάσταση απόψεων μεταξύ των Στελεχών υπάρχει και ως προς τα απαραίτητα προσόντα του νέου τραπεζικού στελέχους, με επικρατέστερα την Προσαρμοστικότητα και την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης.

Στη συνέχεια, ο θεσμός της τηλεργασίας, ο οποίος αναμένεται να εξετασθεί περαιτέρω τα προσεχή έτη, επιδρά θετικά στην εφαρμογή του μοντέλου του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά βελτιώνει ελάχιστα την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων και είναι λιγότερο αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών.

Ο τραπεζικός ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε ανακατατάξεις ως προς το είδος των θέσεων εργασίας και ως προς την ποιότητα και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος της ΔΑΔ , καθίσταται σημαντικός και θεωρείται ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων και του εκάστοτε τραπεζικού ιδρύματος ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή τους εμπειρία και να επιτευχθεί ο επιθυμητός μετασχηματισμός.

Τα προσόντα των νέων τραπεζικών στελεχών, ο θεσμός της τηλεργασίας , οι νέες ηλεκτρονικές μέθοδοι εκπαίδευσης και η ομαλή προσαρμογή των πελατών στη νέα ψηφιακή εποχή, είναι όλα προκλήσεις στις οποίες απαιτείται να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι των τραπεζών, επιτυγχάνοντας παράλληλα και τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή, θα μπορούσε να αποτελέσει αφετηρία για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη των προκλήσεων αυτών και προτάσεων εύρεσης κατάλληλων μεθόδων εφαρμογής τους, οι οποίες θα βοηθήσουν τους εργαζομένους των τραπεζών , αλλά και τις Διοικήσεις αυτών, ώστε η πρόκληση του «ψηφιακού», που αποτελεί τη νέα πραγματικότητα , να αυξήσει την αποδοτικότητά τους και να δημιουργήσει νέες ειδικότητες και νέες θέσεις εργασίας στον τραπεζικό τομέα.

Βιβλιογραφία

- Alchemer. (2018, Φεβρουάριος 28). *The Benefits of Performing Discriminant Analysis on Survey Data*. Ανάκτηση από Alchemer: <https://www.alchemer.com/resources/blog/discriminant-analysis/>
- ALPHA BANK. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ALPHA BANK : <https://www.alpha.gr/el/omilos/etairiki-diakubernisi/dioikitiki-diarthrosi/dioikisi>
- Automated Teller Machine. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της WIKIPEDIA The Free Encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Automated_teller_machine
- befinnovative. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της befinnovative: www.befinnovative.com
- big data analytics. (2020, Ιούλιος). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της TechTarget SearchBusinessTarget: <https://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/big-data-analytics>
- Bock, T. (n.d.). *What is a Crosstab?* Ανάκτηση από DISPLAYR Blog: <https://www.displayr.com/what-is-a-crosstab/#:~:text=A%20crosstab%20is%20a%20table,known%20as%20a%20contingency%20table.>
- crowdpolicy. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της crowdpolicy: <https://www.crowdpolicy.com/>
- customer on boarding. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://microsites.nbg.gr/customeronboarding/index.html>
- Deloitte. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Deloitte: https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/Deloitte-Greece.html?icid=bottom_Deloitte-Greece
- Deloitte. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Deloitte: <https://www2.deloitte.com/gr/en/profiles/nchristodoulou.html>
- Deloitte Digital. (2020). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Deloitte : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/financial-services/ce-digital-banking-maturity-2020.pdf>
- DELPHI ECONOMIC FORUM. (2020). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της DELPHI ECONOMIC FORUM: <https://2020delphiforum.gr/speakers/>
- Digital Banking Maturity 2020. (2020). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-2020.html#:~:text=Digital%20Banking%20Maturity%20is%20the,furthering%20discussion%20about%20future%20developments>
- Glen, S. (n.d.). *ANOVA Test: Definition, Types, Examples*. Ανάκτηση από StatisticsHowTo.com: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/hypothesis-testing/anova/#:~:text=An%20ANOVA%20test%20is%20a,there's%20a%20difference%20between%20them.>

- Glen, S. (n.d.). *Chi-Square Statistic: How to Calculate It / Distribution*. Ανάκτηση από StatisticHowTo.com: <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/chi-square/>
- Hoogenraad, W. (2018, Νοεμβρίου 2). *Τι είναι τα API; (Διεπαφή Προγραμματισμού Εφαρμογών)*. Ανάκτηση από ITpedia: <https://www.grow-digital.gr/ti-einai-ena-api/>
- i-bank*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank>
- i-bank aps*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/aps/>
- i-bank atm* . (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/atm/>
- i-bank internet banking*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/internet-banking>
- i-bank mobile banking*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/retail/mobile-banking/>
- i-bank pass*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/el/i-bank/pass>
- i-bank store*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/en/i-bank/i-bank-store>
- ibankPay*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://ibankpay.nbg.gr/iBankPay/el>
- Insider. (2020, Σεπτέμβριος 17). *Alpha Bank: Σε ψηφιακό περιβάλλον το 91% των συναλλαγών*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της insider.gr: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/145111/alpha-bank-se-psifiako-periballon-91-ton-synallagon>
- Kaspersky team. (2017). *Cybersecurity in financial institutions 2016 — and what 2017 holds*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Kaspersky daily: <https://www.kaspersky.com/blog/from-the-perils-to-strategies/6682/>
- key2Pay*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος : <https://www.nbg.gr/el/business/pliomes-me-kartes/Key2Pay/key2pay>
- Kolmogorov–Smirnov test*. (n.d.). Ανάκτηση από WIKIPEDIA The Free Encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Kolmogorov%E2%80%93Smirnov_test
- Kruskal–Wallis one-way analysis of variance*. (n.d.). Ανάκτηση από WIKIPEDIA The Free Encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Kruskal%E2%80%93Wallis_one-way_analysis_of_variance
- Laudon, K. C., & Traver, C. (2014). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2014*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Leading ahead, Issue 52 - January 2020*. (2020, Ιανουάριος). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της National Bank of Greece: <https://www.nbg.gr/english/the-group/the-bank/Documents/52%20January%202020.pdf>
- LiFo newsroom. (2020, Σεπτέμβριος 15). *Τράπεζες : Το e-banking εν μέσω πανδημίας ωθεί σε μειώσεις προσωπικού και καταστημάτων*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της LiFo:

<https://www.lifo.gr/now/economy/296030/trapezes-to-e-banking-en-meso-pandimias-othei-se-meioseis-prosopikoy-kai-katastimaton>

ManpowerGroup. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ManpowerGroup:
<https://www.manpowergroup.gr/>

ManpowerGroup. (2018). *Robots Need Not Apply : Human Solutions for the Skills Revolution*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ManpowerGroup:
https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots_Need_Not_Apply.pdf?MOD=AJPERES

Marous, J. (2018, Αύγουστος 27). *The Future Of Banking: Fintech Or Techfin?* Ανάκτηση από
Τοποθεσία web της Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jimmarous/2018/08/27/future-of-banking-fintech-or-techfin-technology/?sh=208c9fef5f2d>

Montero, N. (2017, Οκτώβριος 12). *Digitalización: de la migración tecnológica al cambio cultural*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Mercado:
<https://mercado.com.ar/tecnologia/digitalizacion-de-la-migracion-tecnologica-al-cambio-cultural/>

Nextdeal newsroom . (2018, Απρίλιος 18). *Manpower: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί
περισσότερες θέσεις εργασίας*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Nextdeal:
<https://www.nextdeal.gr/epikairotita/tehnologia/100941/manpower-o-psifiakos-metashimatismos-dimioyrgei-perissoteres-theseis>

Payment Services Directive. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της WIKIPEDIA The Free
Encyclopedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Payment_Services_Directive

Peter , T., & Yang-Im , L. (n.d.). *Business Strategy Series : Placing organizational learning in the
context of strategic management*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Semantic Scholar:
<https://pdfs.semanticscholar.org/ce70/254e5e71c851dfaeb56954a872e055437409.pdf>

PHISING Μάθε πώς θα προστατευτείς από το «ηλεκτρονικό ψάρεμα». (2020). Ανάκτηση από
Τοποθεσία Web ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ: <https://microsites.nbg.gr/security/>

Pkst. (2018, Ιανουάριος 4). *Open Bank APIs: Ανοιχτά δεδομένα για προγραμματιστές και startups*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της openbusiness.ellak.gr:
<https://openbusiness.ellak.gr/2018/01/04/open-bank-apis-anichta-dedomena-gia-programmatistes-ke-startups/>

Point of Sale. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της WIKIPEDIA The Free Encyclopedia :
https://en.wikipedia.org/wiki/Point_of_sale

Report : DESI 2020 - USE OF INTERNET SERVICES. (2020). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της
European Commission: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/use-internet-and-online-activities>

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων Αρχές και εφαρμογές*.
Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ.

Schermerhorn , J. (2012). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*. (Γ. Α. Πολλάλης, Μεταφρ.) Λευκωσία: BROKEN
HILL PUBLISHERS LTD.

SPSS Shapiro-Wilk Test – Quick Tutorial with Example. (n.d.). Ανάκτηση από Σ+ SPSS TUTORIALS:
<https://www.spss-tutorials.com/spss-shapiro-wilk-test-for-normality/>

- Statistics Solutions. (n.d.). *Discriminant Analysis*. Ανάκτηση από Statistics Solutions:
<https://www.statisticssolutions.com/discriminant-analysis/>
- WIKIPEDIA : *Mann–Whitney U test*. (n.d.). Ανάκτηση από WIKIPEDIA The Free Eyclopedia :
https://en.wikipedia.org/wiki/Mann%E2%80%93Whitney_U_test
- WONG, P. (2019, Οκτώβριος 26). *Το fintech συμπληρώνει και δεν αντικαθιστά τις τράπεζες*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ:
<https://www.kathimerini.gr/economy/business/1048959/to-fintech-symplironei-kai-den-antikathista-tis-trapezes/>
- Αγγελέτου, Β. (2017, Νοέμβριος 6). *Ραγδαίες αλλαγές στην ψηφιακή τραπεζική από το 2018*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της insider.gr:
<https://www.insider.gr/afieromata/fintech/64445/ragdaies-allages-stin-psifiaki-trapeziki-aro-2018>
- Αγγελέτου, Β. (2020, Σεπτέμβριος 18). *Η «οδύσσεια» των τραπεζών προς την ψηφιοποίηση*.
Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της insider.gr:
<https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/145141/i-odysseia-ton-trapezon-pros-tin-psifiaroiisi>
- Ακριβού, Μ. (2020, Ιανουάριος 20). *Fortune Talks : Chris Skinner*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Fortune Greece: <https://www.fortunegreece.com/interview/i-psifiakes-trapezes-to-fintech-ke-i-trapezites-tou-mellontos/>
- ΑΠΕ-ΜΠΕ. (2020, Νοέμβριος 10). *Ανταποκρίνονται οι τράπεζες στην ψηφιακή επανάσταση - Αλλάζει ριζικά το τραπεζικό σύστημα*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της naftemporiki.gr:
<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1656430/antapokrinontai-oi-trapezes-stin-psifiaki-epanastasi-allazei-rizika-to-trapeziko-sustima>
- Γ. Χαντζηνικολάου: *Η πανδημία επιτάχυνε το πέρασμα της λειτουργίας των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή*. (2020, Ιούνιος 11). Ανάκτηση από Τοποθεσία web της naftemporiki.gr:
<https://m.naftemporiki.gr/story/1607781>
- Δημάκος, Ν. (2018, Νοέμβριος 14). *Προκλήσεις των τραπεζών στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της KPMG:
<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/11/challenges-for-banking-in-the-digital-transformation.html>
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : *ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_resources
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : *ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ:
<https://www.nbg.gr/el/the-group/group-companies>
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : *Η ΤΡΑΠΕΖΑ*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ:
<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>
- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : *Ο ΟΜΙΛΟΣ*. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος:
<https://www.nbg.gr/el/the-group>

- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Πρόγραμμα Internship "i-work@nbg". (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/greek/i-work_nbg/Documents/CA-JOB-DESCRIPTION-969.pdf
- ΕΤΕ ΕΚΘΕΣΗ ΕΚΕ 2018. (2019). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/greek/the-group/corporate-social-responsibility/annual-csr-reports/Documents/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%95_2018.pdf
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. (2017, Απρίλιος 19). *Πώς μπορεί η νέα τεχνολογία να μεταμορφώσει τις χρηματοπιστωτικές αγορές*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/epeksigiseis/pos-borei-i-nea-texnologia-na-metamorfosei-tis-xrimatopistotikes-agores>
- ΚΟΝΤΙΑΔΗΣ, Ξ., ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Κ. Δ., ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, Β., & ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ, Δ. (2018). *ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ Νέες τεχνολογίες στις Τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΟΤΟΕ Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας: https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_Digitalization2018.pdf
- Μαλλάς, Δ. (2017, Ιούλιος 26). *Έχετε καταλάβει τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της WEB WORLD NEWS: <https://www.webworldnews.gr/%CE%B5%CF%80%CF%89%CE%BD%CF%8D%CE%BC%CF%89%CF%82%E2%80%A6/item/240-exete-katalavei-ti-einai-o-psifiakos-metaximatismos.html>
- Μαλλιάρια, Ν. (2020, Μάιος 20). *ΕΤΕ: "Καλπάζει" ο ψηφιακός μετασχηματισμός, νέες digital υπηρεσίες για επιχειρήσεις*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της capital.gr: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3454833/ete-kalpazei-o-psifiakos-metaximatismos-nees-digital-upiresies-gia-epixeiriseis>
- Μαριόλης, Κ. (2016, Φεβρουάριος 25). *Οι Τράπεζες "μικραίνουν" και γίνονται...ψηφιακές*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Liberal: <https://www.liberal.gr/economy/oi-trapezes-mikrainoun-kai-ginontai-psifiakes/34857>
- Μάρκου, Ά. (2018, Σεπτεμβρίου 27). *Τράπεζες: Το 30% των εργαζομένων τους θα αλλάξει αντικείμενο εργασίας*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΤΟ ΒΗΜΑ: <https://www.tovima.gr/2018/09/27/finance/trapezes-to-30-ton-ergazomenon-tous-tha-allaksei-antikeimeno-ergasias/>
- Μπροστά στους κινδύνους ηλεκτρονικής απάτης, δύναμή μας η ενημέρωση! (n.d.). Ανάκτηση από τοποθεσία Web ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ: http://newsletters.nbg.gr/show_campaign/d92e9b72-be7a-452d-a2f1-ab7f7245c87d/36b02260-4ea9-466d-8ad2-38eb47ee40e4/
- Μυλωνάκης, Ι. (2019, Δεκεμβρίου 5). *Τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και πώς εφαρμόζεται στην πράξη*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της επιχειρώ: <https://www.epixeiro.gr/article/154650>
- ΟΤΟΕ. (2019). *ΝΕΑ ΚΛΑΔΙΚΗ ΣΣΕ 2019-2021*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΟΤΟΕ: https://www.otoe.gr/uploads/files/otoe_ENTYPO_21x27_7_new.pdf
- ΟΤΟΕ Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος. (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΟΤΟΕ: <https://www.otoe.gr/>
- Παφιώλη, Μ. (2019, Αύγουστος 5). *«Εξυπνος» τραπεζικός: Ένα νέο επάγγελμα στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού*. Ανάκτηση από Τοποθεσία web της επιχειρώ: <https://www.epixeiro.gr/article/135219>

- ΠΕΡΡΑΚΗ, Σ. (2020, Ιούλιος). *ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ*. Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Διώνη:
http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12907/Perraki_MOES_1841.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Πόσο και γιατί αυξήθηκαν οι ηλεκτρονικές συναλλαγές; Πως αλλάζει τις συνήθειές μας ο κορονοϊός.* (2020, Μάιος 19). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ :
<https://www.eleftheria.gr/%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/item/261018.html>
- Πρόγραμμα Internship i-work@nbg.* (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/el/i-work_nbg
- Πρώτοι εμείς, τεύχος 40.* (2016, Οκτώβριος). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: https://www.nbg.gr/greek/the-group/the-bank/Documents/40-10_2016.pdf
- Πρώτοι Εμείς, τεύχος 53.* (2020, Ιούλιος). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.nbg.gr/greek/the-group/the-bank/Documents/53%20%20ce%99%ce%bf%cf%8d%ce%bb%ce%b9%ce%bf%cf%82%2020.pdf>
- Σακελλάρη, Ε. (2018, Οκτώβριος 1). *Τράπεζες vs εταιρειών υψηλής τεχνολογίας.* Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της naftemporiki.gr: <https://m.naftemporiki.gr/story/1397436/trapezes-vs-etairion-upsilis-texnologias>
- ΣοφοκλέουςIn. (2019, Μάιος 11). *Τράπεζες: Αρχίζει η εθελουσία έξοδος - 10.000 αποχωρήσεις μέχρι το 2021!* Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΣοφοκλέουςIn:
<https://www.sofokleousin.gr/trapezes-arxizei-i-ethelousia-eksodos-10000-apoxoriseis-mexri-to->
- ΣΥΕΤΕ Σύλλογος Υπαλλήλων Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος.* (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΣΥΕΤΕ: <https://syete.gr/>
- ΣΥΤΑΤΕ. (2013). ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΤΟΕ ΤΡΑΠΕΖΩΝ 1976-2015.* Ανάκτηση από Τοποθεσία Web ΣΥΤΑΤΕ ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ: <https://www.sytate.gr/attachments/00000221.pdf>
- Τι είναι “Cyber Security” – Υπηρεσίες για την Κυβερνοασφάλεια.* (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της TIC TAC LABORATORIES: <https://tictac.gr/cyber-security-ti-einai/>
- Τί είναι το API και πώς χρησιμοποιείται.* (2017, Απρίλιος 10). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της Hellenic Technologies: <https://hellenictechnologies.com/ti-einai-to-apis-kai-pos-chrisimopoeitai/>
- Υπολογιστικό Νέφος (Cloud Computing).* (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΕΠΣΕΤ ΕΘΝΙΚΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ:
<http://www.epset.gr/el/content/ypologistiko-nefos-cloud-computing>
- Ψηφιακή Επανάσταση.* (n.d.). Ανάκτηση από Τοποθεσία Web της ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια:
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-35 ετών
- 36-50 ετών
- >51 ετών

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- ΛΥΚΕΙΟ/ΙΕΚ
- ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΕΙ/ΑΤΕΙ
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

4. Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό κλάδο;

- 1-10 έτη
- 11-20 έτη
- >21 έτη

5. Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;

- Εθνική Τράπεζα
- Alpha Bank

- Eurobank
- Τράπεζα Πειραιώς

6. Ποια είναι η θέση που κατέχετε;

- Υπάλληλος / Στέλεχος
- Προϊστάμενος
- Υποδιευθυντής
- Διευθυντής

7. Την τελευταία 5ετία , η επιβολή των Capital Controls και, πρόσφατα, η πανδημική κρίση λόγω Covid-19, έστρεψε το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών των Τραπεζών προς τα ψηφιακά κανάλια εξυπηρέτησης.

i. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι ενώ ήταν αρχικά αρνητικό, στη συνέχεια «αναγκάστηκε» να μεταβεί στην ψηφιακή εξυπηρέτηση;

- <35%
- 35-65%
- 65-90%
- >90%

ii. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι είναι θετικό σε αυτήν τη μετάβαση;

- <35%
- 35-65%
- 65-90%
- >90%

8. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος της άρνηση των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;

- Ασφάλεια συναλλαγών (φόβος υποκλοπής)
- Μειωμένη εξοικείωση με τις ψηφιακές συναλλαγές
- Ηλικία (άτομα άνω των 70 ετών)
- Προσωπικοί λόγοι

- Άλλο

9. Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital Controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

10. Ποια κατηγορία πελατών ανταποκρίθηκε γρηγορότερα στην πρόκληση της ψηφιακής εξυπηρέτησης;

- Ιδιώτες
- Επιχειρήσεις

11. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;

- Ευκολία
- Αμεσότητα
- Ταχύτητα
- Μειωμένο κόστος συναλλαγών
- Αποφυγή προσέλευσης σε κατάστημα

12. Πόσο απαραίτητη πιστεύετε ότι είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

13. Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

14. Κατά τη γνώμη σας, πόσο έχει επηρεασθεί, τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένου του πελατοκεντρικού μοντέλου εξυπηρέτησης;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

15. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

16. Ποια από τα παρακάτω προσόντα θεωρείτε ότι θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού; (μέχρι 2 επιλογές)

- Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης
- Προσαρμοστικότητα
- Ικανότητα συνεργασίας
- Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών
- Διορατικότητα
- Δημιουργική σκέψη και καινοτομία

17. Η πανδημική κρίση λόγω Covid-19, οδήγησε σε παρατεταμένη περίοδο κλεισίματος των εμπορικών καταστημάτων (lockdown) και στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του ιού και την προστασία των πολιτών. Ένα από αυτά τα μέτρα ήταν και ο θεσμός της τηλεργασίας, ώστε να μην ανασταλεί η λειτουργία των επιχειρήσεων και να προστατευθούν εργαζόμενοι και πελάτες. Πιστεύετε ότι ο θεσμός της τηλεργασίας στον τραπεζικό κλάδο:

- Είναι αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

- Βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

- Συντελεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

18. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

19. Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings).

- i. Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματικότερες, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

- ii. Πιστεύετε ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια- εκπαίδευση δια ζώσης, on-the-job-training), είναι πιο αποτελεσματικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

iii. Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
---------	------	--------	------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Β.1 Πίνακες μεμονωμένων μεταβλητών

ΦΥΛΟ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	59	42,4	42,8	42,8
	Γυναίκα	79	56,8	57,2	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 1. Φύλο

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 ετών	6	4,3	4,3	4,3
	35 - 50 ετών	88	63,3	63,8	68,1
	> 51 ετών	44	31,7	31,9	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 2. Ηλικία

Μορφωτικό Επίπεδο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο/ΙΕΚ	28	20,1	20,3	20,3
	Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)	60	43,2	43,5	63,8
	Μεταπτυχιακό	48	34,5	34,8	98,6
	Διδακτορικό	2	1,4	1,4	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 3. Μορφωτικό επίπεδο

Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10 έτη	8	5,8	5,8	5,8
	10-20 έτη	63	45,3	45,6	51,4
	>20 έτη	67	48,2	48,6	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 4. Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;

Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εθνική Τράπεζα	107	77,0	77,5	77,5
	Τράπεζα Πειραιώς	10	7,2	7,3	84,8
	Eurobank	15	10,8	10,9	95,7
	Alpha Bank	6	4,3	4,3	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 5. Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;

Ποια είναι η θέση που κατέχετε;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	59	42,4	42,8	42,8
	Προϊστάμενος	38	27,3	27,5	70,3
	Υποδιευθυντής	24	17,3	17,4	87,7
	Διευθυντής	17	12,2	12,3	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 6. Ποια είναι η θέση που κατέχετε;

Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι , ενώ ήταν αρχικά αρνητικό, στη συνέχεια "αναγκάστηκε" να μεταβεί στην ψηφιακή εξυπηρέτηση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 %	20	14,4	14,5	14,5
	35 - 65 %	86	61,9	62,3	76,8
	65 - 90 %	30	21,6	21,7	98,5
	> 90 %	2	1,4	1,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 7. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι , ενώ ήταν αρχικά αρνητικό, στη συνέχεια "αναγκάστηκε" να μεταβεί στην ψηφιακή εξυπηρέτηση;

Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι ήταν θετικό σε αυτήν τη μετάβαση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 %	53	38,1	38,4	38,4
	35 - 65 %	62	44,6	44,9	83,3
	65 - 90 %	21	15,1	15,2	98,5
	> 90 %	2	1,4	1,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 8. Ποιο ποσοστό πελατών θεωρείτε ότι ήταν θετικό σε αυτήν τη μετάβαση;

Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος της άρνησης των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ασφάλεια συναλλαγών (φόβος υποκλοπής)	38	27,3	27,5	27,5
	Μειωμένη εξοικείωση με τις ψηφιακές συναλλαγές	79	56,8	57,3	84,8
	Ηλικία (άτομα άνω των 70 ετών)	18	12,9	13,0	97,8
	Προσωπικοί λόγοι	1	0,7	0,7	98,5
	Άλλο	2	1,4	1,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 9. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος της άρνησης των πελατών στη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;

Ποια κατηγορία πελατών ανταποκρίθηκε γρηγορότερα στην πρόκληση της ψηφιακής εξυπηρέτησης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιδιώτες	29	20,9	21,0	21,0
	Επιχειρήσεις	109	78,4	79,0	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 10. Ποια κατηγορία πελατών ανταποκρίθηκε γρηγορότερα στην πρόκληση της ψηφιακής εξυπηρέτησης;

Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ευκολία	24	17,3	17,4	17,4
	Αμεσότητα	19	13,7	13,8	31,2
	Ταχύτητα	19	13,7	13,8	44,9
	Μειωμένο κόστος συναλλαγών	16	11,5	11,6	56,5
	Αποφυγή προσέλευσης σε κατάστημα	60	43,2	43,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 11. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;

Ποια προσόντα θεωρείτε ότι θα πρέπει να έχουν τα νέα τραπεζικά στελέχη ώστε να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού;					
Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	72	52,2	52,2	52,2
	NAI	66	47,8	48,8	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 12. Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης

Προσαρμοστικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
[2Valid	OXI	46	33,3	33,3	33,3
	NAI	92	66,7	66,7	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 13. Προσαρμοστικότητα

Ικανότητα συνεργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	108	78,3	78,3	78,3
	NAI	30	21,7	21,7	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 14. Ικανότητα συνεργασίας

Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	79	57,2	57,2	57,2
	NAI	59	42,8	42,8	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 15. Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών

Διορατικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	125	90,6	90,6	90,6
	NAI	13	9,4	9,4	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 16. Διορατικότητα

Δημιουργική σκέψη και καινοτομία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	87	63,0	63,0	63,0
	NAI	51	37,0	37,0	100,0
	Total	138	100,0	100,0	

Πίνακας 17. Δημιουργική σκέψη και καινοτομία

Πιστεύετε ότι ο θεσμός της τηλεργασίας στον τραπεζικό κλάδο:					
Είναι αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	18,7	18,8	18,8
	Λίγο	60	43,2	43,5	62,3
	Αρκετά	42	30,2	30,4	92,8
	Πολύ	8	5,8	5,8	98,5
	Πάρα πολύ	2	1,4	1,5	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 18. Πιστεύετε ότι ο θεσμός της τηλεργασίας στον τραπεζικό κλάδο: Είναι αποτελεσματικός ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών;

Βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	47	33,8	34,0	34,0
	Λίγο	56	40,3	40,6	74,6
	Αρκετά	23	16,5	16,7	91,3
	Πολύ	9	6,5	6,5	97,8
	Πάρα πολύ	3	2,2	2,2	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 19. Βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων;

Συντελεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	9,4	9,4	9,4
	Λίγο	27	19,4	19,6	29,0
	Αρκετά	41	29,5	29,7	58,7
	Πολύ	40	28,8	29,0	87,7
	Πάρα πολύ	17	12,2	12,3	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 20. Συντελεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Τράπεζας;

Είναι αποτελεσματικότερες, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	10,1	10,2	10,2
	Λίγο	41	29,5	29,7	39,9
	Αρκετά	54	38,8	39,1	79,0
	Πολύ	21	15,1	15,2	94,2
	Πάρα πολύ	8	5,8	5,8	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 21. Είναι αποτελεσματικότερες, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθημερινές εργασιακές τους απαιτήσεις;

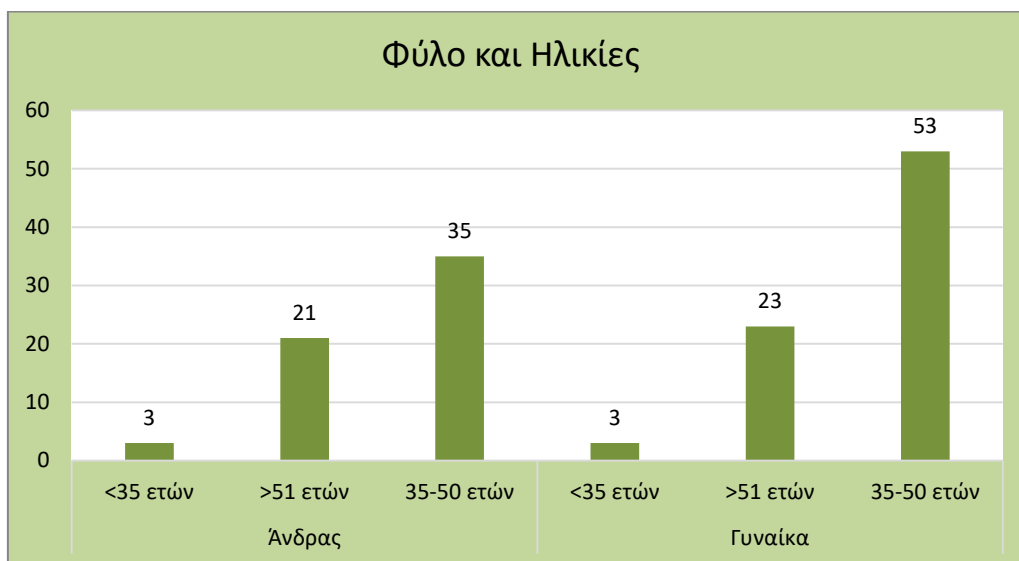
Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια- εκπαίδευση δια ζώσης, on-the-job-training), είναι πιο αποτελεσματικές;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,3	4,3	4,3
	Λίγο	17	12,2	12,3	16,7
	Αρκετά	35	25,2	25,4	42,0
	Πολύ	58	41,7	42,0	84,1
	Πάρα πολύ	22	15,8	15,9	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 22. Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (σεμινάρια- εκπαίδευση δια ζώσης, on-the-job-training), είναι πιο αποτελεσματικές;

Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	6,5	6,5	6,5
	Λίγο	29	20,9	21,0	27,5
	Αρκετά	54	38,8	39,1	66,7
	Πολύ	35	25,2	25,4	92,0
	Πάρα πολύ	11	7,9	8,0	100,0
	Total	138	99,3	100,0	

Πίνακας 23. Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;

B.2 Συγκριτικά διαγράμματα



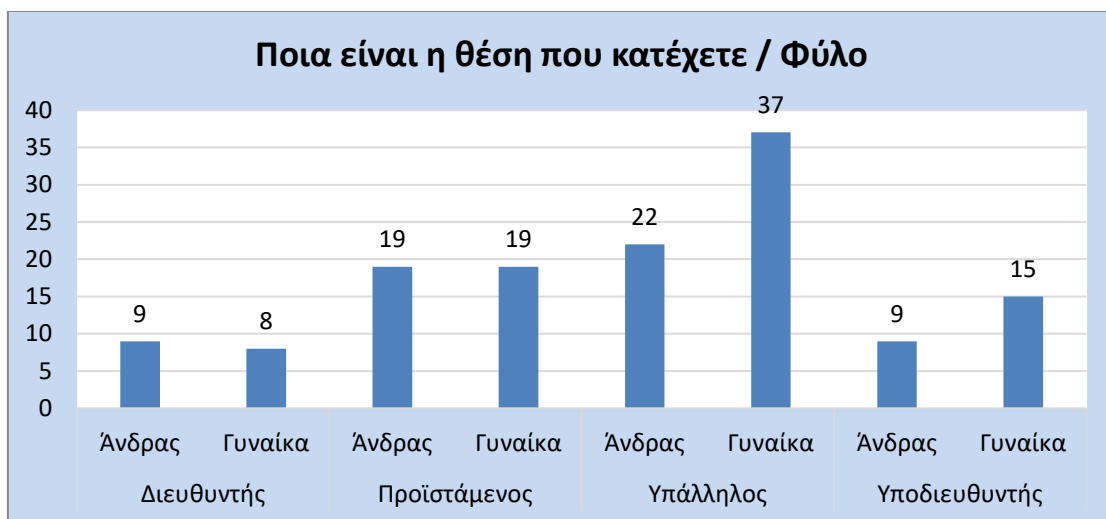
Διάγραμμα 38. «Φύλο» σε συσχέτιση με την «Ηλικία»



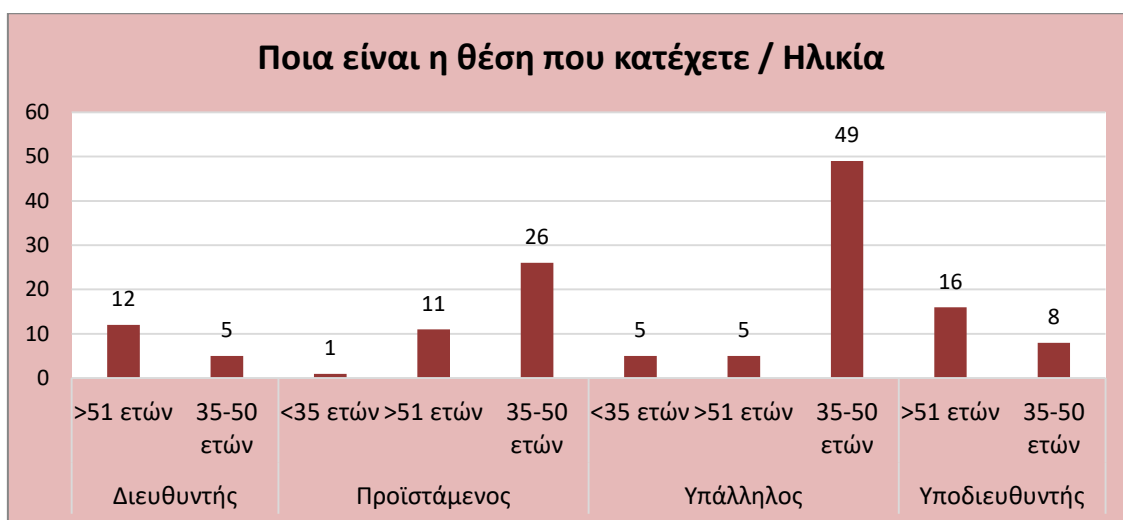
Διάγραμμα 39. «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τραπεζικό κλάδο» σε συσχέτιση με την «Ηλικία»



Διάγραμμα 40. «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τραπεζικό κλάδο» σε συσχέτιση με το «Φύλο»



Διάγραμμα 41. «Ποια είναι η θέση που κατέχετε» σε συσχέτιση με το «Φύλο»



Διάγραμμα 42. «Ποια είναι η θέση που κατέχετε» σε συσχέτιση με την «Ηλικία»

B.3 Περιγραφική και στατιστική ανάλυση μεταβλητών (Πίνακες)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

		Statistic	Std. Error	
1. Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Mean	4,41	,065	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,28	
		Upper Bound	4,53	
	5% Trimmed Mean	4,48		
	Median	5,00		
	Variance	,579		
	Std. Deviation	,761		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Range	4		
	Interquartile Range	1		
	Skewness	-1,443	,206	
	Kurtosis	2,743	,410	
2. Πόσο απαραίτητη είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Mean	2,51	,074	
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,37	
		Upper Bound	2,66	
	5% Trimmed Mean	2,48		
	Median	2,00		
	Variance	,748		
	Std. Deviation	,865		
	Minimum	1		
	Maximum	5		

	Range		4	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		,710	,206
	Kurtosis		,626	,410
3. Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Mean		2,98	,082
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,82	
	Mean	Upper Bound	3,14	
	5% Trimmed Mean		2,98	
	Median		3,00	
	Variance		,927	
	Std. Deviation		,963	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		,193	,206
	Kurtosis		-,112	,410
	4. Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεαστεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;	Mean		4,02
95% Confidence Interval for		Lower Bound	3,87	
Mean		Upper Bound	4,18	
5% Trimmed Mean			4,10	
Median			4,00	
Variance			,854	
Std. Deviation			,924	
Minimum			1	
Maximum			5	
Range			4	
Interquartile Range			1	
Skewness			-,889	,206
Kurtosis			,627	,410
5. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;		Mean		4,20
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,05	
	Mean	Upper Bound	4,34	
	5% Trimmed Mean		4,27	
	Median		4,00	
	Variance		,713	
	Std. Deviation		,845	
	Minimum		2	
	Maximum		5	
	Range		3	
	Interquartile Range		1	
	Skewness		-1,050	,206

	Kurtosis		,758	,410
6.Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM), περιλαμβάνει την προσέλευση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;	Mean		2,76	,085
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,59	
	Mean	Upper Bound	2,93	
	5% Trimmed Mean		2,77	
	Median		3,00	
	Variance		1,001	
	Std. Deviation		1,000	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Range		4	
	Interquartile Range		2	
	Skewness		-,168	,206
	Kurtosis		-,754	,410

Πίνακας 24. Περιγραφικά στοιχεία μεταβλητών

	ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	,319	138	,000	,730	138	,000
Πόσο απαραίτητη είναι,σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	,282	138	,000	,849	138	,000

Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	,237	138	,000	,897	138	,000
Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεαστεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού	,251	138	,000	,835	138	,000
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	,263	138	,000	,779	138	,000
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;	,210	138	,000	,895	138	,000

Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 25. Έλεγχος Κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnova, Shapiro-Wilk)

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	ΦΥΛΟ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Κατά τη γνώμη τους, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Άνδρας	59	68,10	4018,00
	Γυναίκα	79	70,54	5573,00
	Total	138		
Πόσο απαραίτητη είναι,σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Άνδρας	59	65,74	3878,50
	Γυναίκα	79	72,31	5712,50
	Total	138		
Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως τους τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Άνδρας	59	73,03	4308,50
	Γυναίκα	79	66,87	5282,50
	Total	138		
Τα τελευταία χρόνια,πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή τους στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού	Άνδρας	59	78,28	4618,50
	Γυναίκα	79	62,94	4972,50
	Total	138		
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	Άνδρας	59	67,32	3972,00
	Γυναίκα	79	71,13	5619,00
	Total	138		

Πίνακας 26. Mann-Whitney Test (Ανεξάρτητη μεταβλητή : Φύλο)

Test Statistics^a

	Κατά τη γνώμη σας, πόσο απαραίτητο είναι σήμερα λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα Τραπεζών;	Πόσο απαραίτητο είναι σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα Τραπεζικά καταστήματα;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση με την κλάδο των Τραπεζών;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, η εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;
Mann-Whitney U	2248,000	2108,500	2122,500	1812,500	2202,000
Wilcoxon W	4018,000	3878,500	5282,500	4972,500	3972,000
Z	-,398	-1,036	-,950	-2,375	-,603
Asymp. Sig. (2-tailed)	,691	,300	,342	,018	,547

Πίνακας 27. Test Statistics (Grouping Variable: ΦΥΛΟ)

Correlations

		Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Πόσο απαραίτητη είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;	Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	***Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;
Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Pearson Correlation	1	-,142	-,078	,340**	,273**	,023
	Sig. (2-tailed)		,096	,366	,000	,001	,789
	N	138	138	138	138	138	138
Πόσο απαραίτητη είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών	Pearson Correlation	-,142	1	-,048	,032	-,059	-,051
	Sig. (2-tailed)	,096		,577	,713	,493	,554

υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	N	138	138	138	138	138	138
Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Pearson Correlation	-,078	-,048	1	,058	,068	,207*
	Sig. (2-tailed)	,366	,577		,499	,427	,015
Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού	N	138	138	138	138	138	138
	Pearson Correlation	,340**	,032	,058	1	,285**	-,010
	Sig. (2-tailed)	,000	,713	,499		,001	,906
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον	N	138	138	138	138	138	138
	Pearson Correlation	,273**	-,059	,068	,285**	1	,203*
	Sig. (2-tailed)	,001	,493	,427	,001		,017

τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	N	138	138	138	138	138	138
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM)	Pearson Correlation	,023	-,051	,207*	-,010	,203*	1
	Sig. (2-tailed)	,789	,554	,015	,906	,017	
	N	138	138	138	138	138	138

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*** Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM), περιλαμβάνει την προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση-αξιολόγηση-ανάπτυξη και διατήρηση ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 28. Correlations

ΗΛΙΚΙΑ

Crosstab

Count

		Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης		Total
		ΟΧΙ	ΝΑΙ	
Ηλικία	< 35 ετών	0	6	6
	35 - 50 ετών	49	39	88
	> 51 ετών	23	21	44
Total		72	66	138

Πίνακας 29. Crosstab: Ηλικία σε συσχέτιση με την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,980 ^a	2	,031
Likelihood Ratio	9,287	2	,010
Linear-by-Linear Association	1,014	1	,314
N of Valid Cases	138		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,87.

Πίνακας 30. Chi-Square Tests: Ηλικία σε συσχέτιση με την Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης

Crosstab

Count

		Προσαρμοστικότητα		Total
		OXI	NAI	
Ηλικία	< 35 ετών	3	3	6
	35 - 50 ετών	21	67	88
	> 51 ετών	22	22	44
Total		46	92	138

Πίνακας 31. Crosstab: Ηλικία σε συσχέτιση με την Προσαρμοστικότητα

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,801 ^a	2	,007
Likelihood Ratio	9,651	2	,008
Linear-by-Linear Association	4,532	1	,033
N of Valid Cases	138		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

Πίνακας 32. Chi-Square Tests: Ηλικία σε συσχέτιση με την Προσαρμοστικότητα

Crosstab

Count

		Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;					Total
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	< 35 ετών	1	2	1	2	0	6
	35 - 50 ετών	4	24	29	27	4	88
	> 51 ετών	4	3	24	6	7	44
Total		9	29	54	35	11	138

Πίνακας 33. Ηλικία σε συσχέτιση με την ερώτηση «Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,285 ^a	8	,006
Likelihood Ratio	22,633	8	,004
Linear-by-Linear Association	1,645	1	,200
N of Valid Cases	138		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 34. Chi-Square Tests: Ηλικία * Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;

Kruskal-Wallis Test

	Ranks		
	Ηλικία	N	Mean Rank
Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	< 35 ετών	6	59,25
	35 - 50 ετών	88	72,21
	> 51 ετών	44	65,48
	Total	138	
Πόσο απαραίτητη είναι,σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	< 35 ετών	6	70,33
	35 - 50 ετών	88	68,87
	> 51 ετών	44	70,65
	Total	138	
Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη είναι για τους εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	< 35 ετών	6	56,50
	35 - 50 ετών	88	67,84
	> 51 ετών	44	74,60
	Total	138	
Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;	< 35 ετών	6	47,42
	35 - 50 ετών	88	75,13
	> 51 ετών	44	61,25
	Total	138	
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	< 35 ετών	6	51,25
	35 - 50 ετών	88	70,23
	> 51 ετών	44	70,52
	Total	138	
Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην	< 35 ετών	6	52,33
	35 - 50 ετών	88	66,66
	> 51 ετών	44	77,52

εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;	Total	138
---	-------	-----

Πίνακας 35. Kruskal-Wallis Test (Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ηλικία)

Test Statistics ^{a,b}						
	Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Πόσο απαραίτητη είναι, σύμφωνα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο έχει επηρεασθεί η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;	Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	Θεωρείτε ότι η ΔΑΔ βοηθά με το έργο της τους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών;
Chi-Square	1,560	,071	1,693	6,186	1,555	3,614
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,459	,965	,429	,045	,460	,164

Πίνακας 36. Test statistics (Ηλικία)

Μορφωτικό Επίπεδο

Crosstab

Count

		Προσαρμοστικότητα		Total
		ΟΧΙ	ΝΑΙ	
Μορφωτικό Επίπεδο	Λύκειο/ΙΕΚ	7	21	28
	Ανώτατη εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΑΤΕΙ)	27	33	60
	Μεταπτυχιακό	10	38	48
	Διδακτορικό	2	0	2
Total		46	92	138

Πίνακας 37. Crosstab: Μορφωτικό επίπεδο σε συσχέτιση με Προσαρμοστικότητα

	Chi-Square Tests		
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,925 ^a	3	,008
Likelihood Ratio	12,483	3	,006
Linear-by-Linear Association	,056	1	,813
N of Valid Cases	138		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

Πίνακας 38. Chi-Square Tests: Μορφωτικό επίπεδο σε συσχέτιση με Προσαρμοστικότητα

Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;

Crosstab

Count

		Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;					Total
		Ευκολία	Αμεσότητα	Ταχύτητα	Μειωμένο κόστος συναλλαγών	Αποφυγή προσέλευσης σε κατάσταση	
Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;	< 10 έτη	0	2	4	1	1	8
	10-20 έτη	16	12	6	7	22	63
	>20 έτη	8	5	9	8	37	67
Total		24	19	19	16	60	138

Πίνακας 39: «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» σε συσχέτιση με «Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,236 ^a	8	,004
Likelihood Ratio	21,187	8	,007
Linear-by-Linear Association	7,609	1	,006
N of Valid Cases	138		

5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Πίνακας 40. «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» * «Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο σημαντικότερος λόγος που οι πελάτες επιλέγουν τη χρήση των ψηφιακών καναλιών για την εξυπηρέτησή τους;»

Crosstab

Count

		Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης		Total
		OXI	NAI	
Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;	< 10 έτη	0	8	8
	10-20 έτη	39	24	63
	>20 έτη	33	34	67
Total		72	66	138

Πίνακας 41. Crosstabs: «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» σε συσχέτιση με «Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,347 ^a	2	,003
Likelihood Ratio	14,450	2	,001
Linear-by-Linear Association	,393	1	,531
N of Valid Cases	138		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,83.

Πίνακας 42. Chi-Square Tests: ««Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» σε συσχέτιση με «Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης»

Crosstab

Count

		Προσαρμοστικότητα		Total
		OXI	NAI	
Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;	< 10 έτη	4	4	8
	10-20 έτη	14	49	63
	>20 έτη	28	39	67
Total		46	92	138

Πίνακας 43: Crosstab: «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» σε συσχέτιση με «Προσαρμοστικότητα»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,657 ^a	2	,036
Likelihood Ratio	6,777	2	,034
Linear-by-Linear Association	1,685	1	,194
N of Valid Cases	138		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

Πίνακας 44: Chi-Square Tests: «Πόσα χρόνια απασχολείστε στον Τραπεζικό Κλάδο;» σε συσχέτιση με «Προσαρμοστικότητα»

Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;

Count		Crosstab		
		Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	61	46	107
	Τράπεζα Πειραιώς	2	8	10
	Eurobank	11	4	15
	Alpha Bank	5	1	6
Total		79	59	138

Πίνακας 45: «Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;» σε συσχέτιση με «Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,925 ^a	3	,030
Likelihood Ratio	9,364	3	,025
Linear-by-Linear Association	1,368	1	,242
N of Valid Cases	138		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,57.

Πίνακας 46: «Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;» σε συσχέτιση με «Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών»

Kruskal-Wallis Test

	Ranks		
	Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	N	Mean Rank
Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Εθνική Τράπεζα	107	69,49
	Τράπεζα Πειραιώς	10	73,65
	Eurobank	15	62,27
	Alpha Bank	6	80,83
	Total	138	
Πόσο απαραίτητη είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Εθνική Τράπεζα	107	65,87
	Τράπεζα Πειραιώς	10	74,85
	Eurobank	15	102,03
	Alpha Bank	6	44,00
	Total	138	
Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Εθνική Τράπεζα	107	68,36
	Τράπεζα Πειραιώς	10	73,35
	Eurobank	15	77,40
	Alpha Bank	6	63,75
	Total	138	
	Εθνική Τράπεζα	107	70,18

Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού	Τράπεζα Πειραιώς	10	70,05
	Eurobank	15	68,30
	Alpha Bank	6	59,50
	Total	138	
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	Εθνική Τράπεζα	107	69,46
	Τράπεζα Πειραιώς	10	75,10
	Eurobank	15	63,87
	Alpha Bank	6	74,92
	Total	138	
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management-HRM)	Εθνική Τράπεζα	107	67,50
	Τράπεζα Πειραιώς	10	62,65
	Eurobank	15	86,60
	Alpha Bank	6	73,83
	Total	138	

Πίνακας 47. Kruskal-Wallis Test (Ανεξάρτητη μεταβλητή : Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;)

Test Statistics ^{a,b}						
	Κατά τη γνώμη σας, πόσο συνετέλεσαν τα παραπάνω γεγονότα (Capital controls, πανδημία λόγω Covid-19) στην ψηφιακή ανάπτυξη των Τραπεζών;	Πόσο απαραίτητη είναι, σήμερα, λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών, η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα;	Τα τελευταία χρόνια, πόσο εύκολη εργαζόμενους των τραπεζών, η εκπαίδευση των πελατών ως προς τη χρήση των ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης;	Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων των Τραπεζών, με την εφαρμογή της στρατηγικής του ψηφιακού τους μετασχηματισμού;	Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμβολή των απασχολούμενων στον τραπεζικό κλάδο στο εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού των Τραπεζών;	Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management -HRM)
Chi-Square	1,355	15,807	1,003	,478	,718	3,672
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,716	,001	,801	,924	,869	,299

Πίνακας 48. Test Statistics (Ανεξάρτητη μεταβλητή: Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;)

Ποια είναι η θέση που κατέχετε;

Count

Crosstab

		Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;					Total
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	7	13	19	19	1	59
	Προϊστάμενος	0	11	17	8	2	38
	Υποδιευθυντής	1	3	12	4	4	24
	Διευθυντής	1	2	6	4	4	17
Total		9	29	54	35	11	138

Πίνακας 49. «Ποια είναι η θέση που κατέχετε;» σε συσχέτιση με «Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;»

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,589 ^a	12	,031
Likelihood Ratio	23,849	12	,021
Linear-by-Linear Association	5,352	1	,021
N of Valid Cases	138		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,11.

Πίνακας 50. Chi-Square Tests: «Ποια είναι η θέση που κατέχετε;» σε συσχέτιση με «Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο η χρήση των ηλεκτρονικών μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια e-learning, webinars, webex meetings). Πιστεύετε ότι βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;»

Crosstab							
Count							
		Βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων;					Total
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	8	23	41	26	9	107
	Τράπεζα Πειραιώς	1	1	5	2	1	10
	Eurobank	0	3	4	7	1	15
	Alpha Bank	0	2	4	0	0	6
Total		9	29	54	35	11	138

Πίνακας 51. Τραπεζικό Ίδρυμα – Οι ηλεκτρ. μέθοδοι εκπαίδευσης βοηθούν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων

Crosstab				
Count				
		Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	52	55	107
	Τράπεζα Πειραιώς	8	2	10
	Eurobank	7	8	15
	Alpha Bank	5	1	6
Total		72	66	138

Πίνακας 52. Τραπεζικό ίδρυμα-Ικανότητα Γρήγορης εκμάθησης

Crosstab				
Count				
		Προσαρμοστικότητα		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	37	70	107
	Τράπεζα Πειραιώς	3	7	10
	Eurobank	4	11	15
	Alpha Bank	2	4	6
Total		46	92	138

Πίνακας 53. Τραπεζικό Ίδρυμα – Προσαρμοστικότητα

Crosstab				
Count				
		Ικανότητα συνεργασίας		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	86	21	107
	Τράπεζα Πειραιώς	8	2	10
	Eurobank	8	7	15
	Alpha Bank	6	0	6
Total		108	30	138

Πίνακας 54. Τραπεζικό Ίδρυμα – Ικανότητα Συνεργασίας

Crosstab				
Count				
		Διορατικότητα		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	95	12	107
	Τράπεζα Πειραιώς	10	0	10
	Eurobank	13	2	15
	Alpha Bank	5	1	6
Total		123	15	138

Πίνακας 55. Τραπεζικό Ίδρυμα - Διορατικότητα

Crosstab				
Count				
		Δημιουργική σκέψη και καινοτομία		Total
		OXI	NAI	
Σε ποιο Τραπεζικό Ίδρυμα εργάζεστε;	Εθνική Τράπεζα	65	42	107
	Τράπεζα Πειραιώς	9	1	10
	Eurobank	11	4	15
	Alpha Bank	2	4	6
Total		87	51	138

Πίνακας 56. Τραπεζικό Ίδρυμα – Δημιουργική Σκέψη και Καινοτομία

Crosstab				
Count				
		Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	31	28	59
	Προϊστάμενος	18	20	38
	Υποδιευθυντής	15	9	24
	Διευθυντής	8	9	17
Total		72	66	138

Πίνακας 57. Θέση-Ικανότητα γρήγορης εκμάθησης

Crosstab				
Count				
		Προσαρμοστικότητα		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	18	41	59
	Προϊστάμενος	14	24	38
	Υποδιευθυντής	6	18	24
	Διευθυντής	8	9	17
Total		46	92	138

Πίνακας 58. Θέση - Προσαρμοστικότητα

Crosstab				
Count				
		Ικανότητα συνεργασίας		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	45	14	59
	Προϊστάμενος	31	7	38
	Υποδιευθυντής	17	7	24
	Διευθυντής	15	2	17
Total		108	30	138

Πίνακας 59. Θέση - Ικανότητα συνεργασίας

Crosstab				
Count				
		Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	33	26	59
	Προϊστάμενος	22	16	38
	Υποδιευθυντής	15	9	24
	Διευθυντής	9	8	17
Total		79	59	138

Πίνακας 60. Θέση - Ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών

Crosstab				
Count				
		Διορατικότητα		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	51	8	59
	Προϊστάμενος	33	5	38
	Υποδιευθυντής	22	2	24
	Διευθυντής	17	0	17
Total		123	15	138

Πίνακας 61. Θέση - Διορατικότητα

Crosstab				
Count				
		Δημιουργική σκέψη και καινοτομία		Total
		OXI	NAI	
Ποια είναι η θέση που κατέχετε;	Υπάλληλος	36	23	59
	Προϊστάμενος	22	16	38
	Υποδιευθυντής	18	6	24
	Διευθυντής	11	6	17
Total		87	51	138

Πίνακας 62. Θέση – Δημιουργική σκέψη και καινοτομία