



Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής
Τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

**Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο
εργατικό δυναμικό των ελληνικών τραπεζών**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(DMBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

Φοιτητής: Πάνου Διονύσιος - 1226107797

Επιβλέπων καθηγητής: Αποστολόπουλος Σωτήριος

Ιανουάριος 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Πάνου Διονύσιος, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό και πώς επηρεάζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Η έρευνα είχε στόχο να αναλύσει τον βαθμό στον οποίο τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες έχουν αγκαλιάσει αυτήν την ψηφιακή στροφή, να διερευνήσει τον αντίκτυπο της ψηφιοποίησης στην εργασία και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις στον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών συστημάτων τους. Η έρευνα που διεξήχθη ήταν ποσοτικής φύσης και η δειγματοληπτική ομάδα αποτελούνταν από 100 εργαζόμενους από ελληνικές τράπεζες. Τα άτομα αυτά επιλέχθηκαν χρησιμοποιώντας μια απλή τεχνική τυχαίας δειγματοληψίας. Για τη συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου σε μορφή Google Form και διανεμήθηκε μέσω email. Για την ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics, συγκεκριμένα με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών έχει προσαρμοστεί επιτυχώς στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Είναι ενδιαφέρον ότι παρατηρήθηκε ότι οι πελάτες προσαρμόζονται όλο και περισσότερο στις ψηφιακές υπηρεσίες, ακόμη και εκείνοι που αρχικά είχαν αρνητική προοπτική απέναντί τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν άμεσα και με ενθουσιασμό στην εισαγωγή των ψηφιακών υπηρεσιών. Η μείωση της νεανικότητας των πελατών, η έλλειψη γνώσης σχετικά με τα τεχνολογικά gadget και οι ανησυχίες για την ασφάλεια συμβάλλουν στην απροθυμία τους να χρησιμοποιήσουν ψηφιακά εργαλεία. Αντίθετα, η ευκολία και η αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, η άμεση πρόσβαση που παρέχουν, η γρήγορη διαδικασία συναλλαγών, τα οφέλη εξοικονόμησης κόστους, καθώς και η ευκολία αποφυγής φυσικών καταστημάτων είναι οι πρωταρχικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν τους πελάτες να επιλέξουν αυτές τις υπηρεσίες. Ο εκτενής αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι μόνο εμφανής στην απώλεια θέσεων εργασίας αλλά και στην ενίσχυση της ψηφιακής επάρκειας των εργαζομένων.

Λέξεις – Κλειδιά Ψηφιακός μετασχηματισμός, τράπεζες , ανθρώπινο δυναμικό, επίδραση

ABSTRACT

The paper focuses on digital transformation and how it affects the HR department in the banking sector. The survey aimed to analyze the extent to which both employees and customers have embraced this digital shift, explore the impact of digitization on work and HR efficiency, and identify any discrepancies in how banks evaluate the effectiveness of their digital systems. The research conducted was quantitative in nature and the sample group consisted of 100 employees from Greek banks. These individuals were selected using a simple random sampling technique. For data collection, a closed-ended questionnaire in Google Form format was used and distributed via email. The statistical program IBM SPSS Statistics was used for data analysis, specifically using descriptive statistical analysis. The results of the analysis showed that the banks' human resources have successfully adapted to the digital transformation process. Interestingly, it has been observed that customers are increasingly adapting to digital services, even those who initially had a negative outlook towards them. In addition, businesses have responded quickly and enthusiastically to the introduction of digital services. Declining customer youth, lack of knowledge about tech gadgets and security concerns contribute to their reluctance to use digital tools. On the contrary, the convenience and efficiency of digital services, the instant access they provide, the quick transaction process, the cost saving benefits, as well as the ease of avoiding physical stores are the primary factors that encourage customers to opt for these services. The far-reaching impact of digital transformation is not only evident in the loss of jobs but also in enhancing the digital competence of employees

Keywords

Digital transformation, banks, human resources, impact

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
2.1 Ανθρώπινο δυναμικό.....	5
2.1.1 Εργασία και ικανοποίηση του εργαζομένου.....	8
2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....	11
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση	11
2.2.2 Είδη.....	12
2.2.3 Επιδράσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	14
2.2.4 Η Ψηφιακή Ωριμότητα	17
2.2.5 Δυσχέρειες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	19
2.2.6 Συνεισφορά της αλλαγής.....	20
2.3 Νέες Τεχνολογίες	21
2.3.1 Η Βιομηχανία 4.0	22
2.3.1.1 Τεχνητή νοημοσύνη.....	23
2.3.1.2 Διαδίκτυο των πραγμάτων.....	24
2.3.1.3 Blockchain.....	25
2.3.1.4 VR και AR.....	26
2.4 Μετασχηματισμός και Επιχειρήσεις.....	27
2.4.1 Συνέπειες	29
2.5 Ερευνητική ανασκόπηση.....	34
2.5.1 Διεθνή δεδομένα.....	34

2.5.2 Ελληνική πραγματικότητα.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	42
3.1 Ερευνητικός σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	42
3.2 Δειγματοληψία και δείγμα.....	45
3.3 Ερευνητικό εργαλείο	46
3.4 Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας	46
3.5 Ηθική δεοντολογία	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	49
1. Δημογραφικά στοιχεία	49
2. Ψηφιακή τραπεζική	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	59
Συζήτηση.....	59
Συμπεράσματα.....	65
Περιορισμοί της έρευνας.....	66
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον σημερινό κόσμο, η τεχνολογία κυριαρχεί καθώς τα smartphone και οι υπολογιστές βρίσκονται σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής. Η τεχνολογία επηρεάζει σχεδόν όλους τους τομείς της κοινωνίας, από την προσωπική ζωή έως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αυτή η παγκόσμια τάση δεν δείχνει σημάδια επιβράδυνσης σύντομα. Επομένως, μπορούμε με ασφάλεια να υποθέσουμε ότι η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να ολοκληρώσει σχεδόν οποιαδήποτε εργασία (McKinsey & Company, 2018). Είτε είναι κάτι απλό, όπως ο υπολογισμός μαθηματικών εξισώσεων ή ο προσδιορισμός της διαδρομής ενός πυραύλου ενώ βρίσκεται σε τροχιά, η τεχνολογία μπορεί να τα χειριστεί όλα. Ενισχύοντας τον τρόπο επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων, η τεχνολογία είναι σε θέση να ενημερώσει το σύστημα διαχείρισης ενός οργανισμού και τις επιμέρους διαδικασίες εξίσου. Στην πραγματικότητα, η τεχνολογία βοηθά στον εκσυγχρονισμό του τρόπου με τον οποίο ολοκληρώνεται η παραγωγή του έργου.

Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, πρέπει να εφαρμόσουν τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Ωστόσο, παρά τον σημαντικό αντίκτυπο της ψηφιακής εποχής στις λειτουργίες των επιχειρήσεων, πολλοί εξακολουθούν να παραμένουν στα παλιά κλειστά επιχειρηματικά μοντέλα. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις μπορούν να απλοποιήσουν δραστηριότητες όπως η ανάλυση δεδομένων και να τροποποιήσουν τις διαδικασίες εσωτερικής οργάνωσης ή παραγωγής, σύμφωνα με την Paidoussi (2020). Η έρευνα του Soares (2018) υπογραμμίζει τον επείγοντα χαρακτήρα της αλλαγής. Για τις επιχειρήσεις, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των πολυάριθμων προκλήσεων που συμβαίνουν σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί να είναι δύσκολη. Η τεχνολογική αλλαγή είναι απλώς ένας μόνο παράγοντας από πολλούς που παίζουν ρόλο σε αυτή τη διαδικασία (Karpik, 2018).

Στον τραπεζικό κλάδο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και τη μετάβαση σε μια νέα ψηφιακή εποχή. Με τη συμπερίληψη συστημάτων που βασίζονται σε σύννεφο, δομών blockchain, τεχνητής νοημοσύνης και τεχνικών ανάλυσης δεδομένων, οι διαχειριστές ανθρώπινου

δυναμικού αξιοποιούν ένα ολοένα και πιο επιδραστικό φάσμα ψηφιακών καινοτομιών. Αξιοποιώντας αυτές τις τεχνολογίες, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του τραπεζικού τομέα θα μπορούσαν να δουν μια πλήρη αναθεώρηση στο εγγύς μέλλον. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ήταν ένα σημαντικό θέμα στον τραπεζικό τομέα, με την έρευνα του Ahmed et al (2018) να αποκαλύπτει τον αντίκτυπό του τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι εσωτερικές διαδικασίες και οι καθιερωμένες μέθοδοι πρέπει να ενημερωθούν λόγω αυτής της συνεχιζόμενης διαδικασίας, σύμφωνα με τα ευρήματα των Delery and Roumpi (2017). Διάφοροι παράγοντες οδηγούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις τράπεζες, όπως η μείωση του κόστους, η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και η ικανότητα πρόσβασης σε απομακρυσμένες περιοχές χωρίς φυσική παρουσία. Εστιασμένα προγράμματα κατάρτισης για την ομαλή μετάβαση των εργαζομένων στη νέα ψηφιακή εποχή και αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιοποίησης. Παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία για την κατάκτηση των καθημερινών εργασιακών αγώνων και την αγκαλιά της ψηφιακής εφαρμογής, αυτά τα προγράμματα αποδεικνύονται ζωτικής σημασίας για την επίτευξη αυτής της επιτυχίας (EIT Digital, 2020).

Κυριαρχώντας σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών μιας επιχείρησης, είτε εσωτερικές (εργαζόμενοι, πολιτικές) είτε εξωτερικές αλληλεπιδράσεις (πελάτες), η τεχνολογία έχει φέρει επανάσταση στις παραδοσιακές μεθόδους και διαδικασίες, ορίζοντας αυτό που είναι γνωστό ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Αυτή η αλλαγή στη μεθοδολογία όχι μόνο πυροδοτεί τη μακροπρόθεσμη επιχειρηματικότητα και τον ενθουσιασμό στον κλάδο, ιδιαίτερα σε αυτούς που επικεντρώνονται στην τεχνολογία, αλλά οδηγεί επίσης σε νέες ευκαιρίες για εξερεύνηση αχαρτογράφητων αγορών και ανάπτυξη πρωτοποριακών προόδων σε τεχνολογίες, διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες. Με την άνοδο των τεχνολογικών προόδων, είναι σημαντικό τόσο για το εργατικό δυναμικό όσο και για τους οργανισμούς να προσαρμοστούν εφαρμόζοντας μια νέα προσέγγιση για την ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνικών και την καλλιέργεια μιας εξειδικευμένης και έμπειρης ομάδας. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντική και έχει παρατείνει τη διάρκεια ζωής των εργαζομένων, μεταμορφώνοντας παράλληλα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το ταχέως εξελισσόμενο πεδίο επηρεάζεται συνεχώς από την εισροή νέων πληροφοριών (Goel & Garg, 2018).

Υπό το πρίσμα της πανδημίας, η ψηφιακή ανάπτυξη της Ελλάδας έχει γίνει ένα ακόμη πιο πιεστικό ζήτημα. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον τραπεζικό κλάδο, απαιτώντας έτσι μια προορατική προσέγγιση. Η επίτευξη προόδου στην ψηφιοποίηση και η βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικές προκλήσεις, ειδικά όσον αφορά την εκπαίδευση εργαζομένων και πελατών. Πρέπει να δοθεί έμφαση στην αναβάθμιση των ψηφιακών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων του ψηφιακού τοπίου. Σε κάθε οργανισμό, το HRD διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αναδιαμορφώνοντας τις δραστηριότητές του και ενισχύοντας τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να προσαρμοστούμε στην τρέχουσα κατάστασή μας, είναι πολύ σημαντικό να απλοποιήσουμε και να κάνουμε τις δομές μας πιο ευέλικτες, παρέχοντας παράλληλα κατάρτιση στους εργαζόμενους στις νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογία έχει μεγάλο αντίκτυπο στο να κάνει τους οργανισμούς πιο αποτελεσματικούς, να εξοικονομεί κόστος και να τροποποιεί πλήρως τους τρόπους ολοκλήρωσης των εργασιών.

Ο τραπεζικός τομέας σίγουρα θα βιώσει αλλαγές στην τεχνολογία, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τόσο το ποιες υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν όσο και τον τρόπο με τον οποίο προσφέρονται. Καθώς συνεχίζουμε να αντιμετωπίζουμε τις προκλήσεις του COVID-19, ο τραπεζικός μας κλάδος έχει ήδη υποστεί κάποιες σημαντικές αλλαγές και έχει δημιουργήσει μια νέα κανονικότητα. Καθώς η πανδημία δημιουργεί εμπόδια στην εργασία, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για εικονικές επιλογές που προσφέρουν προσβασιμότητα όλο το εικοσιτετράωρο. Η ενσωμάτωση αυτοματοποιημένων διαδικασιών υπογραμμίζει την αναγκαιότητα αναβάθμισης των ψηφιακών δεξιοτήτων του HR. Αυτό τονίζει την ανάγκη να εξεταστεί ο ρόλος του HR σε αυτούς τους μεταβαλλόμενους καιρούς και πώς να εξοπλίσει και να εκπαιδεύσει καλύτερα τους υπαλλήλους για να ξεπεράσουν νέα εμπόδια.

Στον οικονομικό τομέα, η ανθρώπινη επαφή είναι αναμφισβήτητη καθοριστική για την επιτυχημένη ψηφιακή εξέλιξη. Μια νέα εποχή πληροφόρησης βρίσκεται στον ορίζοντα για τις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα τις τράπεζες και περαιτέρω έρευνα θα αποκαλύψει τις επιπτώσεις της. Η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει ήδη τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και τις οργανωτικές δομές, καθιστώντας επιτακτική την επιδίωξη ευέλικτων λύσεων και την προώθηση φρέσκων νοοτροπιών. Για να γίνει

αυτό, είναι ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών ταλέντων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων επηρεάζει όχι μόνο τα περιβάλλοντα εργασίας αλλά και τη διαχείριση του προσωπικού, προκαλώντας δυνητικά αλλαγές στην πρόσβαση στα δεδομένα. Ο μετασχηματισμός της εργασίας είναι σημαντικός και θα διερευνηθούν συγκεκριμένες επιπτώσεις για το μέλλον. Μένει να δούμε πώς θα αντιμετωπίσουν αυτή την αλλαγή οι τραπεζικοί οργανισμοί. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στους εργαζομένους στις ελληνικές τράπεζες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ανθρώπινο δυναμικό

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό από τους ηγέτες των οργανισμών ότι το εργατικό δυναμικό τους είναι υπεύθυνο για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας, παρόλο που είναι δύσκολο να μετρηθεί αυτός ο αντίκτυπος. Όταν αντιπαρατίθεται με άλλα τμήματα, το HR παρουσιάζει μια μοναδική πρόκληση. Η εποχή της παγκοσμιοποίησης έχει τονίσει ότι οι ικανότητες, οι ικανότητες και οι προοπτικές ενός οργανισμού είναι το μόνο εφικτό πλεονέκτημά του στη σημερινή εποχή (Bajee & Gaton, 2014). Καθώς η πρόσβαση σε ξένες αγορές και η πελατεία γίνεται πιο απαιτητική, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να δώσουν προτεραιότητα στην καλλιέργεια του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές όπως η ομαδική εργασία, η οργανωτική μάθηση, η συνολική ποιότητα κ.λπ., βασίζονται όλες στην ιεράρχηση της ευημερίας του εργατικού δυναμικού. Η ανάλυση και ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων τους μέσα στις εταιρείες είναι ένα απαραίτητο έργο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού ως απάντηση στις τρέχουσες απαιτήσεις (Brooke & Price, 2019). Η ξεπερασμένη, αποκλειστική εστίαση στη μισθοδοσία και τα οφέλη δεν είναι πλέον αποδεκτή για τους ρόλους των στελεχών υπαλλήλων. Αντίθετα, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλαμβάνουν αποτελεσματικές θέσεις διαχείρισης που παρέχουν αξία τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς πελάτες (Farmer & Fedor, 2019).

Στο τρέχον επιχειρηματικό κλίμα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού κατηγορούνται συχνά για έλλειψη στοιχείων για απτή συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού τους. Αυτό μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στην ακατανίκητη ικανότητά τους να παρουσιάζουν τους προϋπολογισμούς τους ως επενδύσεις αντί για έξοδα, εντάσσοντάς τους στο ρόλο των επεξεργαστών πληρωμών. Ως αποτέλεσμα, συχνά υποβιβάζονται στο έργο της περικοπής των δαπανών εργασίας. Ωστόσο, στις σημερινές σύγχρονες οργανωτικές δομές, η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει καταστεί ζωτικής σημασίας, με την πρόοδο της τεχνολογίας να οδηγεί σε μια μεταμόρφωση στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων - ιδιαίτερα στην επικράτηση των εταιρειών Διαδικτύου. Τέτοιες εξελίξεις έχουν εγκαινιάσει μια νέα εποχή, στην οποία οι

επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να διαδραματίσουν πιο ενεργό ρόλο στην ενίσχυση του εργατικού δυναμικού της εταιρείας τους στο σύνολό της (Hom & Griffeth, 2015). Οι εταιρείες πρέπει να ακονίζουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους για να συμβαδίζουν με τους αντιπάλους, ένα έργο στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ιδιαιτερότητας ενισχύει τη δύναμη της εταιρείας και διασφαλίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διατηρείται με την πάροδο του χρόνου. Το ολοκληρωμένο λειτουργικό μοντέλο πρέπει να περιλαμβάνει συστατικά όπως η συνεργατική εργασία, η προσαρμοστικότητα και η συγχώνευση επιχειρήσεων (Tron et al, 2015). Επιπλέον, το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να λειτουργεί με αυξημένη αυτονομία και να εμπλουτίζει την τεχνογνωσία του ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει δυναμισμό, δημιουργικότητα και πελατοκεντρική προσωπικότητα (Dyke & Strick, 2020).

Μέσα σε μια εταιρεία, οι προσωπικές απόψεις και απόψεις των μελών της μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την οντότητα στο σύνολό της. Ως εκ τούτου, οι ενεργοί συμμετέχοντες είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Η στάση, τα συναισθήματα και η πίστη ενός ατόμου προς τον οργανισμό του μπορούν να διαμορφώσουν το κλίμα που διαμορφώνει την ικανοποίησή του από την εργασία. Αυτό το θεμέλιο μπορεί να θεωρηθεί ως το θεμέλιο της συνεργασίας, της ενότητας ή της διαφωνίας. Η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες μπορεί να κυμαίνονται από τη ζεστασιά του να βλέπεις οικεία πρόσωπα μέχρι την ψυχρότητα της απόστασης μεταξύ των συναδέλφων. Οι συναισθηματικές εκρήξεις και τα αισθήματα ανεπάρκειας μπορούν επίσης να παίζουν ρόλο (Cal et al, 2015). Αυτή η πολυπλοκότητα επιδεινώνεται από τη γλώσσα και το γεγονός ότι μια μεμονωμένη λέξη μπορεί να δημιουργήσει ή να διακόψει σχέσεις και δραστηριότητες. Ένα ευνοϊκό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες, είναι ζωτικής σημασίας για την ενθάρρυνση της δέσμευσης και τη βελτίωση της εμπειρίας στο χώρο εργασίας. Με διαφορετικές μεταβλητές αλληλένδετες με απρόβλεπτους τρόπους, ο καθορισμός του απόλυτου εταιρικού κλίματος είναι ένα πολύπλοκο έργο. Ωστόσο, η δημιουργία θετικού κλίματος μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, όπως αναφέρουν οι Choi και Lee (2014).

Η σημασία του κλίματος στο χώρο εργασίας τονίζεται σε ένα ευρύ φάσμα βιβλιογραφίας που επικεντρώνεται στην οργανωτική ψυχολογία λόγω της συσχέτισής του με την εργασιακή ικανοποίηση και ικανοποίηση. Το κλίμα στο χώρο εργασίας είναι μια πολύπλευρη έννοια που διαμορφώνει τα ιδιαίτερα περιβάλλοντα και τις συνθήκες σε κάθε συλλογικότητα (Carten & Spetor, 2017). Η συνεχής ανάμειξη και αναδόμηση αυτών των μεταβλητών έχει ως αποτέλεσμα μια ποικιλία κλιματικών συνθηκών εντός του ίδιου πλαισίου ή εγκατάστασης. Εφόσον τα μέλη διαφορετικών επιπέδων και θέσεων μιας οργάνωσης αντιμετωπίζουν το περιβάλλον της διαφορετικά, είναι εφικτό να εμφανιστούν διάφοροι τύποι κλίματος μέσα σε μια μοναχική οργάνωση. Η αναγνώριση των διαφορών μεταξύ του κλίματος και των σχετικών παραγόντων όπως τα κίνητρα, η εταιρική κουλτούρα και η ικανοποίηση από την εργασία είναι επωφέλης. Στο έργο τους, πολλοί μελετητές έχουν δώσει έμφαση σε αυτή την πτυχή του κλίματος και επινόησαν μια ακριβή περιγραφή, όπως τονίστηκε από τον Broman το 2014.

Μια μελέτη από τους Casio & Boudau (2015) αποκάλυψε ότι η παραίτηση από μια δουλειά μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ένα καλά προετοιμασμένο και καλά προσαρμοσμένο μέλος του προσωπικού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα κενό που είναι δύσκολο να καλύψει το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού και μπορεί να οδηγήσει σε άμεσο και έμμεσο κόστος. Για παράδειγμα, η πρόσληψη, η επιλογή και η καθοδήγηση νέων εργαζομένων είναι μερικά μόνο από τα άμεσα έξοδα, ενώ η απώλεια σιωπηρής κατανόησης, η διακοπή της εταιρείας, οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και η πνευματική ιδιοκτησία μπορούν όλα να οδηγήσουν σε έμμεσα έξοδα που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κέρδος ενός ανταγωνιστή. Επιβαρύνοντας το κόστος που σχετίζεται με την απώλεια τεχνογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις λόγω εναλλαγής εργαζομένων, όπως επιβεβαιώνει ο Bech (2020). Όταν αποζημιώνεται ένας εργαζόμενος που αποχωρεί, το εκτιμώμενο κόστος είναι περίπου το 33 τοις εκατό των ετήσιων μισθών και παροχών του. Ωστόσο, ο Bech προτείνει επίσης ότι οι συνέπειες της υψηλής φθοράς των εργαζομένων εκτείνονται πέρα από τα οικονομικά. Συγκεκριμένα, το χαμηλό ηθικό είναι συνέπεια αυτής της αποσταθεροποιητικής τάσης που μεταφράζεται σε μειωμένη παραγωγικότητα για μια εταιρεία.

2.1.1 Εργασία και ικανοποίηση του εργαζομένου

Οι θετικές συνθήκες εργασίας, τα δίκαια και αμερόληπτα συστήματα, οι δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης και οι εντυπωσιακές αποδοχές συμβάλλουν στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Η διαθεσιμότητα παροχών, ανταμοιβών και οικονομικών παραγόντων όπως ο μισθός επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση από την εργασία. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η ευημερία, η απουσία και η διατήρηση των εργαζομένων επηρεάζονται από την εργασιακή ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας η διοίκηση να δώσει προτεραιότητα σε μέτρα για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς αυτό μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη συνολική παραγωγικότητα. Είναι σημαντικό να μην παραβλέπουμε αυτήν την άμεση συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας (Birum & Sors, 2013).

Εν μέσω πρόσφατης έρευνας που διεξήχθη από την Alor & Shack το 2013, διερευνήθηκαν οι επιπτώσεις των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην εναλλαγή των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση σε σχέση με τα κολέγια των ΗΠΑ. Η μελέτη τους έδειξε μια άμεση σχέση μεταξύ της έκτασης των εργασιακών οφελών (δηλαδή χρημάτων, αναγνώρισης, ικανοποίησης, κ.λπ.) και της αφοσίωσης των εργαζομένων (Alor & Shack, 2013). Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση των εργαζομένων είχε αντιφατική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων - ενώ οι προγραμματισμένες εκπαιδευτικές ενότητες που στοχεύουν στην επισήμανση της εμπειρίας και της ικανότητας ενός εργαζομένου μπορεί να ενισχύσουν την εμπορευσιμότητα, θα μπορούσε επίσης να μεταφραστεί σε αυξημένη επίγνωση των πιο οικονομικά βιώσιμων προοπτικών εργασίας, που αντιστοιχεί σε υψηλότερη πιθανότητα βάρδια εργαζομένων (Cenmo & Garder, 2018). Η ενίσχυση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη χρήση μεθοδολογιών διαχείρισης, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα του Cane (2015). Η ποιότητα ζωής σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, καθιστώντας τον ρόλο της διοίκησης πολύ πιο σημαντικό. Εάν προκύψουν ζητήματα διαχωρισμού, οι ειδικοί συνιστούν την προώθηση της διαφάνειας, την παροχή δίκαιων αποζημιώσεων και τον καθορισμό σαφών προσδοκιών απόδοσης για όλους τους εργαζόμενους. Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους με χρηματικές ανταμοιβές μπορεί να βελτιώσει περαιτέρω τα επίπεδα ικανοποίησης, τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους στην εργασία.

Παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τη διατήρηση των εργαζομένων είναι η πίστη στην εταιρεία, η ικανοποίηση από την εργασία και η αίσθηση της εκτίμησης μέσα στον οργανισμό. Το να μένει κανείς με τη δουλειά του βασίζεται σε ένα μείγμα εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων. Τρία βασικά στοιχεία για την προσαρμογή στην εργασία είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η συμμετοχή σε βασικά δίκτυα του κλάδου και η ισχυρή σύνδεση με τη φύση της εργασίας. Τα σχήματα παραπομπής είναι μια έξυπνη μέθοδος επέκτασης των δραστηριοτήτων δημιουργίας συνδέσμων (Cal et al, 2015), συνδέοντας εργοδότες και εργαζόμενους μαζί. Για την περαιτέρω ενίσχυση αυτής της σύνδεσης, προτάθηκε από τους Alen & Grifeth (2021) να ρίξει φως στην πληθώρα των πόρων και των κοινοτικών εκδηλώσεων που διατίθενται σε νέους εργαζόμενους.

Η παροχή ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση υψηλότερων ποσοστών κέρδους για μια εταιρεία. Οι εργαζόμενοι που δεν ταιριάζουν με τη δουλειά, τους συναδέλφους ή την εταιρική κουλτούρα τους μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερα κέρδη. Το Flextime έχει αναδειχθεί ως μια δημοφιλής επιλογή για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η διατήρηση ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων έχει επίσης αποδειχθεί αποτελεσματική από αυτή την άποψη. Επιπλέον, η ενίσχυση των προσαρμογών της εργασίας μπορεί να επιτευχθεί προσφέροντας περισσότερες ευκαιρίες για εξωσχολικές δραστηριότητες (Eirge et al, 2020). Ενώ τα μπόνους διατήρησης, τα δικαιώματα προαίρεσης μετοχών και τα συνταξιοδοτικά ταμεία αποτελούν πιθανά κίνητρα για τη διατήρηση των εργαζομένων, τέτοια οφέλη μπορούν να αντιστοιχιστούν από τους ανταγωνιστές. Η επένδυση στην κατάρτιση και την εκπαίδευση για υψηλότερη παραγωγικότητα είναι μια πιθανή λύση σε προσωπικές θυσίες που απαιτούνται για σχέδια και δραστηριότητες. Για να επεκταθεί αυτή η λύση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κατάρτιση μακροπρόθεσμων προγραμμάτων ανάπτυξης για το προσωπικό (Carten & Spetor, 2017).

Προκειμένου να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική στρατηγική διασφάλισης, ο Bech (2020) προτείνει τη στάθμιση διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων. Η αξιολόγηση αυτών των παραγόντων θα επιτρέψει στους ηγέτες να κάνουν τις βέλτιστες επιλογές για την επιχείρησή τους. Η δημιουργία ενός εμπεριστατωμένου σχεδίου διατήρησης περιλαμβάνει τη λήψη υπόψη ορισμένων βασικών γνώσεων: Πρώτον, οι ηγέτες πρέπει να ασκούν στρατηγική κρίση, συμπεριλαμβανομένου του

προσδιορισμού εάν το ζήτημα αφορά την κινητικότητα. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να διερευνήσουν ποιοι παράγοντες ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να παραμείνουν στην εταιρεία. Δεύτερον, είναι σημαντικό να δίνουμε προσοχή στις πρωταρχικές διαδικασίες διαχείρισης, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική πίστη. Συλλέγονται δεδομένα από αξιολογήσεις και γνωμοδοτήσεις για τα προαναφερθέντα και δημιουργούνται προσαρμογές. Το προϋπάρχον μοντέλο σχεδίου διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας υπόκειται σε έλεγχο. Ο Bech δίνει έμφαση σε σημαντικές τεχνικές κατά την κατάρτιση και την υλοποίηση ενός σχεδίου διατήρησης. Συχνά, της αποχώρησης ενός υπαλλήλου προηγείται ένα περίεργο συμβάν, το οποίο μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της αιτίας της αποχώρησής του. Είναι επίσης απαραίτητο να αξιολογηθεί η αιτία του σοκ και να χρησιμοποιηθεί μια αξιόπιστη προεπισκόπηση εργασίας για νέους υπαλλήλους. Για να ελαχιστοποιηθούν οι ανησυχίες που μπορεί να εμφανιστούν, όπως συγχωνεύσεις ή ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης, τα άτομα θα πρέπει να είναι έτοιμα για πιθανές διαταραχές. Ένας διαφανής διάυλος επικοινωνίας θα παρέχει περισσότερη διαύγεια σχετικά με το σκεπτικό, τις διαδικασίες και τις λεπτομέρειες.

Ενώ γίνεται προσπάθεια για ενσωμάτωση στην εργασία, είναι σημαντικό να παρακολουθούνται προσεκτικά οι σχέσεις των εργαζομένων με ανθρώπους, ιδρύματα και δραστηριότητες εντός και εκτός του οργανισμού. Κάθε άτομο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και επομένως είναι σημαντικό για τις εταιρείες να διασφαλίζουν ότι σε κάθε εργαζόμενο ανατίθενται καθήκοντα που είναι κατάλληλα για αυτόν (Farmer & Fedor, 2019). Τα σχέδια προσωπικής ανάπτυξης μπορούν να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους με άφθονες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Για να εξασφαλιστεί η προστασία του οργανισμού, τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά στοιχεία πρέπει να αξιολογούνται από τους ηγέτες. Μέσω αυτής της αξιολόγησης των εσωτερικών/εξωτερικών παραγόντων (Cenmo & Garder, 2018), ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει με σύνεση και να επιλέξει τις καλύτερες επιλογές. Για την αντιμετώπιση προβλημάτων κινητικότητας σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες πρέπει να εξασφαλίσουν υποστήριξη ανώτατου επιπέδου και κατανομή πόρων για τον προγραμματισμό. Η εξέταση των λόγων για τους οποίους ορισμένοι εργαζόμενοι φεύγουν μέσω απευθείας συνεντεύξεων μπορεί να βοηθήσει, αλλά είναι εξίσου σημαντικό να διερευνηθεί τι κρατά άλλους εκεί. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων κινητικότητας της εταιρείας

απαιτεί στρατηγική λήψη αποφάσεων. Για την προετοιμασία για τυχόν επικείμενες αλλαγές, οι πρακτικές διαχείρισης όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση θα πρέπει να αξιολογούνται με τη συλλογή ανατροφοδότησης. Το μοντέλο Ajzen και Fishbein προτείνει ότι η εστίαση σε αυτές τις πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας.

Αρκετές βασικές πρακτικές αποκαλύφθηκαν στο εκτεταμένο σχέδιο διατήρησης της εταιρείας, το οποίο ενσωμάτωσε νέα γνώση που προέκυψε από τις παρατηρήσεις του Bech (2020). Η διαδικασία εξόδου ξεκινά με τον εντοπισμό του τι απομακρύνει τους ανθρώπους και το σοκ θεωρείται πολύτιμο εργαλείο για να επιτευχθεί αυτό. Πρέπει να παρουσιάζονται ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας στους προσλαμβάνοντες και συνιστάται ανάλυση περιεχομένου με χρήση τακτικών σοκ. Η αποτροπή πιθανών διαταραχών, όπως αυτές που προκύπτουν από συγχωνεύσεις ή αξιολογήσεις απόδοσης, μπορεί να συμβάλει στην ελαχιστοποίηση των ανησυχιών, σύμφωνα με τις συμβουλές των Brooke and Price (2019). Οι διεργασίες, τα δεδομένα και η λογική μπορούν να γίνουν πιο κατανοητά εάν τηρείται η διαφάνεια ενώ εκτελείται η εργασία. Είναι σημαντικό να παρακολουθούμε τις σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι με ιδρύματα, άτομα και δραστηριότητες, εντός και εκτός του ιδρύματος, προκειμένου να διατηρηθεί η εργασιακή ενσωμάτωση. Κάθε μέλος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για να εξακριβωθεί ότι ο ρόλος του είναι κατάλληλος για αυτό. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν μονοπάτια σταδιοδρομίας εάν παρέχονται σχέδια προσωπικής ανάπτυξης (Farmer & Fedor, 2019).

2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Karpik (2018) και Caloghirou et al (2016), ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την αλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών, επηρεάζοντας τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την κοινωνία. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι εταιρείες καλούνται να προσαρμόσουν και να τροποποιήσουν τις προσφορές τους προκειμένου να παραμείνουν σχετικές σε μια μεταβαλλόμενη αγορά. Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις πρέπει να αγκαλιάσουν την ψηφιοποίηση. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και των σχετικών προσεγγίσεων απαιτεί

οργανωτική αναδιάρθρωση, αλλά ενισχύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την εμβέλεια. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται σε αλλαγές που επιφέρει η εφαρμογή της τρέχουσας ψηφιακής τεχνολογίας και επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό οδηγεί σε βελτιωμένη και βελτιωμένη απόδοση σε όλα τα τμήματα, η οποία τελικά βελτιώνει ολόκληρη τη διαδικασία (Cassidy, 2019).

Οι Zaharia & Gibert (2005) προβληματίστηκαν για την ψηφιακή εποχή και αναγνώρισαν τις πολυάριθμες προοπτικές που έχουν οι κοινωνίες να ανακαλύψουν, να δημιουργήσουν, να αναδιαμορφώσουν και να εφαρμόσουν πληροφορίες για να εμπλουτίσουν τη γνώση, να καλλιεργήσουν την ατομικότητα, να διαφυλάξουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, να καταπολεμήσουν τη φτώχεια, να μειώσουν τις ανισότητες σε όλες τις μορφές. και να ενθαρρύνουν την ποικιλομορφία στον πολιτισμό και τα πολυμέσα. Οι Westerma et al (2021) μοιράζονται επίσης παρόμοια συναισθήματα όσον αφορά τις χώρες που προωθούν τις οικονομίες τους δίνοντας προτεραιότητα στην εξερεύνηση ευκαιριών καινοτομίας στους κλάδους τους από τις εταιρείες και το εργατικό δυναμικό τους. Συμπεριλαμβανομένου του τεχνολογικού-ψηφιακού, η πολιτική ατζέντα αυτών των χωρών θα πρέπει να έχει τρεις βασικούς πυλώνες για την οικονομική ανάπτυξη των εθνών: ανταγωνιστικότητα, συνδεσιμότητα και ικανότητες, όπως δήλωσε ο Karpik (2018).

2.2.2 Είδη

Στο σύγχρονο εμπόριο, οι ψηφιακές αλλαγές συμβαίνουν με διάφορους τρόπους. Για ορισμένους, η εμπειρία των πελατών μεταμορφώνεται. για άλλους, είναι επιχειρηματικές διαδικασίες. Και σε άλλες περιπτώσεις, ολόκληρα επιχειρηματικά μοντέλα αναθεωρούνται. Οι εταιρείες φέρνουν επανάσταση στις τεχνικές πωλήσεών τους με την πρόσβαση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να αναλύσουν τμήματα πελατών. Αυτό περιλαμβάνει την προσεκτική παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών και των προτύπων πλοήγησης στο διαδίκτυο (Khanboubi & Boulmakoul, 2019). Επιπλέον, τα ψηφιακά εργαλεία ενσωματώνονται τώρα στη διαδικασία πωλήσεων για να κάνουν την επικοινωνία με τους πελάτες πιο προσαρμοσμένη και αποτελεσματική. Αλλάζοντας το παιχνίδι με φόρουμ, αναρτήσεις μέσω κοινωνικής δικτύωσης ή διαδικτυακές κοινότητες, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσθέσουν περισσότερη αξία στο κοινό τους. Ενεργοποιώντας μια πλατφόρμα συζήτησης, οι

πελάτες μπορούν εύκολα να εκφράσουν τις απόψεις, τις προκλήσεις ή τις επιθυμίες τους με άτομα που έχουν την ίδια γνώμη. Αυτή η μέθοδος μπορεί επίσης να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη συλλογή σχολίων από τους πελάτες. Μέσω της χρήσης ψηφιακών μέσων και διαδικτυακής τεχνολογίας, οι πελάτες μπορούν πλέον να επωφεληθούν από τις επιλογές αυτοεξυπηρέτησης. Υπάρχουν επίσης αρκετές διαθέσιμες εφαρμογές για χρήση, όπως αναφέρθηκε από την Paidoussi(2020).

Η εισαγωγή ψηφιακών μεθόδων και εργαλείων για επιχειρηματικές διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου οι εταιρείες να προσαρμοστούν σε ένα πιο δομημένο περιβάλλον. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία με πελάτες που δεν μπορούν να συναντηθούν προσωπικά, η τηλεδιάσκεψη και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο πρέπει να χρησιμοποιούνται από τους υπαλλήλους (Soares, 2018). Ο μετασχηματισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σύμφωνα με τους Welch & McAfee (201), με την τελευταία να περιλαμβάνει ψηφιακές εφαρμογές που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τους καταναλωτές για τη βελτίωση της στόχευσης. Οι διευθυντές και τα τμήματα χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν σε διάφορες περιοχές, κάτι που τους βοηθά να εντοπίσουν τις βέλτιστες πρακτικές παραγωγής. Αυτά τα δεδομένα συγκρίνονται με προσωπικές πληροφορίες πωλήσεων από διαφορετικές περιοχές για την ανάπτυξη πιο ισχυρών εταιρικών στρατηγικών. Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να κάνουν στοχευμένες επιλογές σύμφωνα με την προτιμώμενη στρατηγική τους διαδρομή (Welch & McAfee, 2013).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι ευθύνες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με ιδιαίτερη έμφαση στην ταχέως αυξανόμενη τάση της ψηφιακής παγκοσμιοποίησης. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τμημάτων που λειτουργούν σε εξωτερικούς τομείς είναι μια αξιοσημείωτη πτυχή αυτής της κίνησης. Επιπλέον, μπορεί κανείς να εξετάσει πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθά τους τοπικούς διαχειριστές στην εκπλήρωση των αναμενόμενων καθηκόντων τους (Solis, 2016). Με τη συλλογή ψηφιακών δεδομένων, τα στελέχη μπορούν να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων των επιχειρηματικών τους μονάδων. Επί του παρόντος, αυτού του είδους οι πληροφορίες είναι ανεπαρκώς διαθέσιμες σε σχέση με τις συνολικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Borges et al, 2020).

2.2.3 Επιδράσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η ψηφιοποίηση είναι ο βασικός παράγοντας του πρώτου πυλώνα, ο οποίος περιστρέφεται γύρω από την ενσωμάτωση ψηφιακών διαδικασιών σε κρίσιμους τομείς όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανταλλαγή γνώσεων και η μέτρηση της απόδοσης. Καθώς οι οργανισμοί ψηφιοποιούν τις δραστηριότητές τους, εισάγουν νέους τρόπους παραγωγής, διανομής και παροχής υπηρεσιών. Αυτό με τη σειρά του διευκολύνει την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων που υποστηρίζουν τους στόχους τους. Εν τω μεταξύ, ο δεύτερος πυλώνας θέτει το προσκήνιο στη δημιουργία μιας βέλτιστης εμπειρίας πελάτη, με τις επιχειρήσεις να επενδύουν πολλά στην κατανόηση των απαιτήσεων της αγοράς που εξυπηρετούν. Νέα ψηφιακά κανάλια παραγωγής, διανομής και παροχής υπηρεσιών βρίσκονται στον πυρήνα του τρίτου πυλώνα των επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτός ο πυλώνας εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αξιοποιούν αυτά τα κανάλια για να λειτουργούν αποτελεσματικά στην αγορά (Vasiljeva & Lukanova, 2016).

Για να προσαρμοστούν οι εταιρείες στην ψηφιακή εποχή, πρέπει να ξεφύγουν από τις μακροχρόνιες πεποιθήσεις και τους τρόπους λειτουργίας τους. Οι καταναλωτές είναι αυτοί που ευθύνονται για αυτήν την αλλαγή, όχι οι ίδιες οι εταιρείες. Οι πελάτες απαιτούν μια σύγχρονη προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη τα τρέχοντα ενδιαφέροντά τους και τη χρήση της συσκευής τους, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι σύγχρονοι πελάτες απαιτούν συνεχή πρόσβαση στο περιεχόμενο. Για να συμβαδίσουν με την ψηφιακά καταναλωτική γενιά, οι εταιρείες πρέπει να βλέπουν την προηγμένη τεχνολογία ως προϋπόθεση για να παραμείνουν trending (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016). Τα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού είναι ένα αναπόφευκτο αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, λόγω των διαφόρων αλλαγών που προκύπτουν. Το τμήμα πληροφορικής μπορεί να παρέχει πόρους και τεχνογνωσία για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών τμημάτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ και τη στρατηγική διαχείριση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέγουν μεταξύ κεντρικών και αποκεντρωμένων μεθόδων διαχείρισης και ελέγχου, σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο τοπίο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Η εξέλιξη της ψηφιακής μετατροπής επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που απαιτούν μια ολοκληρωμένη ενοποίηση όλων των πτυχών της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τον ρόλο τους, το προσωπικό μάρκετινγκ, διαχείρισης και εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να συμμετέχει στην προσαρμογή στη νέα ψηφιακή πραγματικότητα. Για έναν ενδεδειγμένο ψηφιακό μετασχηματισμό, οι διαδικασίες και οι συνθήκες πρέπει να αναθεωρηθούν και να προσαρμοστούν. Η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών, όπως η ρομποτική, μπορεί να βοηθήσει στον αποτελεσματικό εξορθολογισμό διαφόρων λειτουργιών. (Deloitte, 2018). Η ψηφιοποίηση γίνεται ολοένα και πιο σημαντική σε διάφορους κλάδους και η ικανοποίηση των αναγκών τόσο των πελατών όσο και της επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας. Χωρίς να γίνει αυτό, η πρόοδος μπορεί να παρεμποδιστεί (Jetter et al, 2016).

Προκειμένου να αποκομίσουν κέρδος, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τυπικές επιχειρηματικές πρακτικές και πειραματίζονται με διάφορες τεχνικές και προσεγγίσεις, τροποποιώντας τα συστήματα αξιών τους και τις στρατηγικές εισαγωγής στην αγορά όπως απαιτείται και ενσωματώνοντας τέτοιες αλλαγές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Καθώς πλοηγούνται στη διαδικασία, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα δίκτυα συνεργατών και μετόχων τους και εξωτερικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών ή κανονιστικών στόχων (Perry, 2019). Επιπρόσθετα, πρέπει να ληφθεί υπόψη η δημιουργία φρέσκων ψηφιακών οικοσυστημάτων που να διαθέτουν ευφυΐα, δεδομένα και πληροφορίες με δυνατότητα δράσης (Bonnet et al, 2014). Αυτά τα μετασχηματιστικά οικοσυστήματα συνδέουν διαφορετικές εταιρείες μεταξύ τους μέσα στον ιστό του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μόχλευση περιουσιακών στοιχείων είναι ένα κρίσιμο στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις. Όσο σημαντικές είναι οι πληροφορίες, οι άνθρωποι και οι πελάτες τους, τόσο σημαντικά είναι και τα παραδοσιακά περιουσιακά τους στοιχεία. Ως εκ τούτου, καθίσταται επιτακτική ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών σε τέτοια έργα, παρόμοια με τη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και την πρόοδο της τεχνολογίας. Επιπλέον, η ενσωμάτωση φρέσκων ιδεών για την αντικατάσταση των παρωχημένων είναι αναπόσπαστο κομμάτι αυτών των έργων, καθώς αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κεφαλαιοποιούν τα υλικά περιουσιακά τους στοιχεία (Zorounidis et al, 2022).

Για να επιτύχει η αναδυόμενη επιχείρηση, είναι σημαντικό να δίνεται προτεραιότητα στην ψηφιακή ανάπτυξη, την ανάπτυξη λογισμικού, την ηγεσία και τις γνώσεις των εργαζομένων, παραμένοντας πελατοκεντρικοί. Ένα κοινό σύστημα καθορισμού στόχων είναι το πρώτο βήμα προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ωστόσο, είναι σημαντικό όλοι οι ηγέτες της εταιρείας να επαναξιολογήσουν την παραδοσιακή διαδικασία σύμφωνα με το όραμά τους (Westerman et al, 2021). Ο ηγέτης πρέπει να καθορίσει ποιοι τομείς απαιτούν άμεσες αλλαγές και τότε θα εφαρμοστούν οι αλλαγές. Αυτό θα ανοίξει το δρόμο για την ψηφιακή μετάβαση και όλες οι άλλες αποφάσεις θα πρέπει να αφεθούν στον επικεφαλής της επιχείρησης. Η Cargenimi (2018) προειδοποιεί ότι η επίτευξη μιας ενοποιημένης οργανωτικής κουλτούρας είναι ένα τρομακτικό έργο που πολλά στελέχη βρίσκουν απογοητευτικό. Ωστόσο, η διοίκηση της εταιρείας καθορίζει τις μεταρρυθμίσεις που θα εφαρμόσει για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και την εισαγωγή καινοτόμων αντιλήψεων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Απώτερος στόχος τους είναι η δημιουργία μιας συνεκτικής πολιτιστικής και ιδεολογικής οντότητας.

Οι νέες ροές εσόδων και τα επιχειρηματικά μοντέλα που δεν συνδέονται με παλαιού τύπου συστήματα αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εξέλιξης παράλληλα με τις τεχνολογίες που ενημερώνονται συνεχώς. Η επιτυχία των οικοσυστημάτων θα καθορίσει την ικανότητα των ατόμων να μεταμορφώσουν ψηφιακά την οικονομία τους (Pristiyono et al, 2022). Είναι υψίστης σημασίας να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων κατά τη διάρκεια αυτού του μετασχηματισμού, δίνοντας προτεραιότητα στις ανθρώπινες στρατηγικές έναντι των τεχνολογικών εξελίξεων. Κρίσιμο σε αυτή την αλλαγή είναι η εξέταση της μεταβαλλόμενης συμπεριφοράς και προσδοκιών των καταναλωτών (Bondarouk et al, 2011). Η δημιουργία νέων τάσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό απαιτεί εξέταση της δυναμικής των καναλιών που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και των νέων μοντέλων στο χώρο εργασίας. Ο σεβασμός και η ενδυνάμωση είναι βασικά στοιχεία για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση των ανθρώπων προτού τεθεί σε εφαρμογή η τεχνολογία, σύμφωνα με τον Sheehan (2016). Στις μέρες μας, οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται με εκθετικό ρυθμό λόγω της νέας ψηφιακής πραγματικότητας, φέρνοντας επανάσταση από τη συμπεριφορά των καταναλωτών μέχρι ολόκληρες βιομηχανίες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ψηφιακός

μετασχηματισμός δεν αφορά αποκλειστικά την εφαρμογή της πιο πρόσφατης τεχνολογίας για να παραμείνουμε μπροστά. Η παροχή της βάσης για νέους κόσμους είναι μια προσπάθεια που απαιτεί βελτιώσεις σε όλη τη διαδικασία. Οι Caloghirou et al (2016) τονίζουν τη σημασία διαφόρων τομέων σε αυτή την επιδίωξη.

2.2.4 Η Ψηφιακή Ωριμότητα

Στην εποχή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η παγκοσμιοποίηση και η ταχεία τεχνολογική πρόοδος οδήγησαν στην ανάγκη για τις εταιρείες να αναπτύξουν δομημένες προσεγγίσεις για τον μετασχηματισμό ή την αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων τους. Ο σχεδιασμός και η εκτέλεση διαφορετικών στρατηγικών και η επιλογή κατάλληλων δομών ηγεσίας και διαχείρισης είναι κρίσιμα στοιχεία αυτής της διαδικασίας (Do et al, 2022). Σύμφωνα με τον Karpik (2018), είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται γρήγορα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά την ανάπτυξη αυτής της διαδικασίας. Επιπλέον, οι Caloghirou et al (2016) προτρέπουν τις επιχειρήσεις να είναι προσεκτικές στην αλλαγή των λειτουργιών τους. Διαρκώντας για διάστημα μίας έως τριών δεκαετιών, η ενδιάμεση περίοδος χρησιμεύει ως μεταβατική φάση πριν προχωρήσει σε ένα νέο στάδιο, του οποίου η διάρκεια μπορεί να ποικίλλει. Οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ένα αίνιγμα όταν έρχονται αντιμέτωποι με ένα μεταβαλλόμενο τοπίο. Είτε πρέπει να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα αλλαγής ή να αντιμετωπίσουν την εξαφάνιση (Bondarouk, 2015). Η αρχή του «προσαρμόστε ή χάνετε» είναι βαθιά ριζωμένη στον εταιρικό κόσμο και συνοδεύεται από μια κατευθυντήρια γραμμή έξι βημάτων. Αυτό το πλαίσιο υποστηρίζει ότι οι νεοσύστατες εταιρείες αναλύουν αρχικά την ικανότητά τους για αλλαγή, ανάπτυξη και επέκταση προτού ξεκινήσουν περισσότερα εγχειρήματα υψηλού κινδύνου (Cassidy, 2019).

Σύμφωνα με τους Zaharia & Gibert (2005), οι απαρχαιωμένες ιδεολογίες και τεχνικές εξακολουθούν να επικρατούν σε πολλές συμβατικές εταιρείες, εμποδίζοντας την επιτυχημένη προσαρμογή τους στον ψηφιακό δαρβινισμό. Λόγω των παρατεταμένων επιπτώσεων της κληρονομικής σκέψης, αυτές οι εταιρείες είναι συχνά ανθεκτικές στην αλλαγή. Όπως παρατήρησε ο Karpik (2018), πολλές επιχειρήσεις μιμούνται τους αντιπάλους τους ενσωματώνοντας καινοτόμες τεχνολογίες στις πρακτικές τους. Η αυξανόμενη τάση του ψηφιακού μετασχηματισμού προσπαθεί να τυποποιήσει τις

διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και της ενσωμάτωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού στην αγορά, η ψηφιακή τεχνολογία έτυχε θερμής υποδοχής, γεγονός που έχει εγείρει ανησυχίες σχετικά με τη χρήση δεδομένων πελατών και τεχνολογίας στους πόρους των εργαζομένων. Η κυκλοφορία νέων καναλιών για κινητά και μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχει ωθήσει τους ανθρώπους να εξερευνήσουν νέες πλατφόρμες, όπως αναφέρει η Paidoussi (2020).

Οι παράγοντες αλλαγής και οι τεχνολογικοί πόροι υποστηρίζουν ήδη τολμηρές πρωτοβουλίες στα αρχικά στάδια της ανάλυσης δεδομένων. Η επιρροή των δεδομένων των πελατών στις εταιρικές αποφάσεις και το αίτημα για νέα τεχνολογία από ηγέτες πρωτοβουλιών οδηγούν σε μια διαδικασία μετασχηματισμού. Η συνεργασία μεταξύ HR, IT και μάρκετινγκ είναι εμφανής στον οδικό χάρτη κοινής τεχνολογίας που περιγράφεται από τους Westerman et al (2021). Παρόλο που οι εσωτερικοί πράκτορες αλλαγής πρωτοστατούν επί του παρόντος, η διοίκηση ενθαρρύνει την εκπαίδευση στελεχών για να αποκτήσει μια ευρύτερη προοπτική της εταιρείας, όπως αναφέρει η Paidoussi (2020). Καθώς ξεκινούν οι έρευνες, αυτός ο μετασχηματισμός πρόκειται να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η δημιουργία ψηφιακών ηγετών έχει οδηγήσει σε βελτιωμένη αποτελεσματικότητα μάρκετινγκ, η οποία επιτυγχάνεται με την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων σε όλα τα κανάλια. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, καθώς και την εφαρμογή νέων διαδικασιών.

Νέες βιομηχανίες δημιουργούνται μέσω ανακαλύψεων και καινοτομιών, οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία και πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Ο μετασχηματισμός που επέφερε η ψηφιοποίηση έχει δημιουργήσει εταιρικό κεφάλαιο για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό επιτρέπει την αξιοποίηση νέων τάσεων και τεχνολογιών, οδηγώντας στη δημιουργία νέων βιομηχανιών. Χάρη στην αναγνώριση των πλεονεκτημάτων του, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει γίνει ένας δημοφιλής τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτή η επιχειρηματική νοοτροπία μεταξύ των μελών του προσωπικού έχει ενισχύσει την εταιρική κουλτούρα και έχει ενισχύσει την πίστη των καταναλωτών στην επωνυμία (Petrova & Kuznetsova, 2020).

2.2.5 Δυσχέρειες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Λαμβάνοντας υπόψη την ευκολία και την ταχύτητα των επιχειρηματικών διαδικασιών, οι Welch & McAfee (2013) καθιέρωσαν τον ορισμό τους για την ψηφιακή ωριμότητα μιας εταιρείας. Ωστόσο, η πρόοδος στην ψηφιοποίηση ενέχει σημαντικό κίνδυνο λόγω της αναπόφευκτης αντικατάστασης πολλών παραδοσιακών θέσεων εργασίας από την αυτοματοποίηση. Ο Soares (2018) διεξήγαγε έρευνα σε 12 χιλιάδες εταιρείες και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι 63 εκατομμύρια θέσεις εργασίας θα χαθούν λόγω της αυτοματοποίησης μέχρι το 2028. Από την άλλη πλευρά, η μετάβαση θα δημιουργήσει πάνω από 145 εκατομμύρια νέες ευκαιρίες εργασίας παγκοσμίως.

Ανάμεσα στα επακόλουθα της ψηφιακής μετάβασης, εμφανίζονται διάφορες προκλήσεις. Η αδυναμία σωστής εκπαίδευσης του προσωπικού σχετικά με τις συνήθειες λειτουργίες μιας εταιρείας και η παρεμπόδιση ή η ανεπάρκεια προόδου του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές δυσκολίες για τον οργανισμό (SEB, 2019). Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι παρούσες συνθήκες, τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει να καλλιεργήσουν μια προσεκτική νοοτροπία στο εργατικό τους δυναμικό. Αυτό επιτυγχάνεται με την επίλυση συγκρούσεων και ασυνεπειών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, γεγονός που χρησιμεύει επίσης για να διασφαλίσει ότι οι ηγέτες διατηρούν την εξουσία (Magomaeva & Galazova, 2021).

Η οικονομική κατάσταση του οργανισμού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανεπαρκείς τεχνολογικούς πόρους και την αργή υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η απροθυμία τους να ενστερνιστούν νέες ιδέες και η δυσκολία απόκτησης πληροφοριών επιδεινώνουν το ζήτημα. Η εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων παρεμποδίζεται από το πολιτισμικό εμπόδιο της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή (SEB, 2019). Είναι ένα δύσκολο επίτευγμα για επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους να υποστούν τεχνολογικό μετασχηματισμό και αυτό το πρόβλημα μεγεθύνεται για τις μικρότερες επιχειρήσεις που ταξινομούνται ως «μικρές», «μεσαίες» ή «μεγάλες επιχειρήσεις». Ο μετασχηματισμός στον τεχνολογικό κόσμο δεν είναι τόσο εύκολος όσο η εφαρμογή νέας τεχνολογίας. Ο πολιτισμός, τα επιχειρηματικά μοντέλα και οι ψηφιακές διαδικασίες πρέπει να αλλάξουν για να είναι πραγματικά επιτυχημένος ο μετασχηματισμός (Καλογήρου, 2015).

2.2.6 Συνεισφορά της αλλαγής

Η στροφή προς τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχει γίνει ολοένα και πιο εμφανής τα τελευταία χρόνια, με τις εταιρείες όλων των μεγεθών να αισθάνονται τον αντίκτυπο. Ενώ μπορεί να υπάρχουν διαφορές ως προς τα έσοδα και το εργατικό δυναμικό μεταξύ μεγαλύτερων και μικρότερων επιχειρήσεων, αμφότερες έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη προσαρμογής σε αυτό το οικονομικό κλίμα (Wewege et al, 2020). Εν μέσω της ταχείας ψηφιοποίησης, οι απλοί άνθρωποι μπορούν πλέον να αξιοποιήσουν τη δύναμη των δικτύων και των πόρων εύκολα, διευκολύνοντας την επικοινωνία σε διαφορετικές κοινωνικές σφαίρες. Για τον εξορθολογισμό της επεξεργασίας υποθέσεων και της τυπικής γραφειοκρατίας, πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αξιοποιούν προγράμματα και τεχνικές αιχμής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019). Ο ψηφιακός γραμματισμός βελτιώνει αξιοσημείωτα την πρόσβαση του ατόμου σε ζωτικές υπηρεσίες και πόρους και η έλλειψη του μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε κάθε είδους επιχειρήσεις. Εξάλλου, οι περισσότερες εγκαταστάσεις δεν έχουν ακόμη δημιουργήσει μια ψηφιακή υποδομή (Deloitte, 2018). Χάρη στην άμεση ανταπόκρισή τους στις νέες συνθήκες της αγοράς, ορισμένα πολυκαταστήματα προσφέρουν μια συμφέρουσα εμπειρία αγορών για τους πελάτες. Τέτοια καταστήματα ενισχύουν επίσης την ανταγωνιστικότητά τους παρέχοντας επιπλέον υπηρεσίες στους αγοραστές τους. Αυτό το δυναμικό περιβάλλον προωθεί την κοινωνική ένταξη και την ανταλλαγή γνώσεων διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. (Sommerfeld & Moise-Cheung, 2016).

Η βελτιωμένη προσωπική ευημερία είναι άμεσο αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του εργατικού δυναμικού. Αυτό προάγει τη δια βίου βελτίωση και την ικανότητα προσαρμογής και υπεροχής. Η εφαρμογή ψηφιακών επιχειρηματικών μεθόδων επιφέρει χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα, καλλιεργώντας κατά συνέπεια ευκαιρίες για πρόσθετες επενδύσεις. Τα λειτουργικά έξοδα μειώνονται όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία αντί των συμβατικών μέσων. Η συνεργασία με μέσα όπως το Διαδίκτυο και η τηλεδιάσκεψη καλλιεργεί μια κουλτούρα κοινού οράματος και ατομικής συμμετοχής στο ευρύτερο σύνολο. Αυτό, με τη σειρά του, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να δημιουργήσουν βέλτιστες επενδυτικές συνθήκες για άλλους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Σύμφωνα με την Deloitte (2018), η συνεργιστική συνεργασία μπορεί να είναι το κλειδί για ένα ευημερούν και ζωντανό μέλλον.

Προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη δημιουργία μιας ψηφιακής κουλτούρας που όχι μόνο ενημερώνει τους εργαζόμενους για τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά ενθαρρύνει επίσης την αίσθηση του κοινού σκοπού και της συνεργασίας (Jetter et al, 2016). Ενισχύοντας το εργατικό τους δυναμικό και διευκολύνοντας τη διάδοση της γνώσης σε ψηφιακές πλατφόρμες, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πραγματικό ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ο Perry (2019) σημειώνει ότι οι έρευνες διεξήχθησαν σε μια προσπάθεια να βρεθούν απαντήσεις στις ερωτήσεις των εταιρειών. Μία από τις ερωτήσεις επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένες εφαρμογές. Οι διαφορετικές ψηφιακές τεχνολογίες είναι απαραίτητες για περισσότερες τεχνικές εταιρείες που αναζητούν καινοτόμες λύσεις σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές προκλήσεις. Για την απρόσκοπτη ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων στο εργατικό δυναμικό, απαιτούνται μακροπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης. Δεν είναι η νέα τεχνολογία που οδηγεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά μάλλον μια αλλαγή στην επιχειρηματική στρατηγική. Η έρευνα των Bonnet et al επιβεβαιώνει αυτή την ιδέα, αποκαλύπτοντας ότι το βασικό συστατικό για τον μετασχηματισμό είναι το σχέδιο που εφαρμόζουν οι εταιρείες (Bonnet et al, 2014).

2.3 Νέες Τεχνολογίες

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν πολύ από τις ψηφιακές τεχνολογίες όπως το Διαδίκτυο των πραγμάτων και η τεχνητή νοημοσύνη. Αυτοματοποιώντας διαδικασίες όπως η λήψη αποφάσεων, μπορούν να εξορθολογίσουν τις λειτουργίες χωρίς να βασίζονται σε ανθρώπους (Henriette et al, 2015). Με προηγμένη ανάλυση δεδομένων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις για τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις των πελατών τους. Για να αλληλεπιδράσουν πιο άμεσα, οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες όπως συνδεδεμένα δίκτυα και Beacons (Joao Reis et al, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, εξατομικευμένες προτάσεις και εκπτώσεις μπορούν να προσφέρονται αυτόματα.

2.3.1 Η Βιομηχανία 4.0

βιομηχανία δεν είναι απλώς ένα τσιτάτο, είναι μια επαναστατική ιδέα που έχει μεταμορφώσει τη βιομηχανία παραγωγής. Αξιοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες όπως το Internet of Things (IoT), την τεχνητή νοημοσύνη (AI), τη ρομποτική και την ανάλυση μεγάλων δεδομένων, οι κατασκευαστές μπορούν να δημιουργήσουν έξυπνα εργοστάσια που είναι πιο αποτελεσματικά, παραγωγικά και κερδοφόρα. Η βιομηχανία 4.0 αφορά την ενοποίηση φυσικών συστημάτων με ψηφιακά συστήματα για τη δημιουργία ενός πλήρως συνδεδεμένου και ευέλικτου οικοσυστήματος. Με αυτήν την προσέγγιση, οι κατασκευαστές μπορούν να επιτύχουν πρωτοφανή επίπεδα ευελιξίας, ανταπόκρισης και προσαρμογής. Η βιομηχανία 4.0 προσφέρει επίσης πολλά πλεονεκτήματα όπως αυξημένη απόδοση, μειωμένο κόστος, βελτιωμένη ποιότητα και βελτιωμένη ασφάλεια. Το 2011, η Γερμανία ξεκίνησε ένα ερευνητικό πρόγραμμα για τη διερεύνηση των επιπτώσεων της μαζικής ψηφιοποίησης στην οικονομία και την εργασία. Διάφορες επιτροπές και ομάδες εργασίας καθιέρωσαν κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των αρχών αυτής της παγκόσμιας επανάστασης (Henry, 2013).

Το Industrial 4.0 οδήγησε στην εμφάνιση του Retail 4.0, το οποίο έφερε επανάσταση στις πρακτικές του κλάδου λιανικής. Τα καταστήματα λιανικής, τα logistics και οι υπηρεσίες συζητούνται τώρα και κατανοούνται με βάση αυτές τις έννοιες (Fahad-Shahbaz, 2016). Για να διαμορφωθεί και να διαιωνιστεί το Industry 4.0, αρκούν λίγα λίγα στοιχειώδη στοιχεία. Αυτά περιλαμβάνουν ανεμπόδιστη διασύνδεση μεταξύ ατόμων, συσκευών, μηχανισμών ανίχνευσης και εξοπλισμού καταγραφής δεδομένων μέσω του Web ή του Διαδικτύου των πραγμάτων (IoT). Ένας κρίσιμος παράγοντας στην υποβολή αιτημάτων για το Industry 4.0 είναι η απόκτηση όλων των απαραίτητων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση μέτρων (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014). Αυτά τα δεδομένα κυνηγούν στις διασταυρούμενες γωνίες ενός οικοσυστήματος - όπως και το μεγαλύτερο μέρος των προσδιορισμών και των λειτουργιών. Η βοήθεια από την τεχνολογία θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων και βοήθεια σε προβληματικές ή επικίνδυνες εργασίες. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην ίδια την τεχνολογία.

Ωστόσο, εάν προκύψουν τεχνικά προβλήματα ή αντικρουόμενοι στόχοι, ενδέχεται να χρειαστεί υποστήριξη ανώτερων συστημάτων. Ο Srnicek (2016), στην πρόβλεψή του

για τα επερχόμενα εργαλεία μάρκετινγκ, υποστήριξε ότι τα ψηφιακά καταστήματα θα έφεραν επανάσταση με την αναγνώριση φωνής. Αυτή η υπόθεση προέκυψε από την παρατήρησή του για τις εκτεταμένες επενδύσεις του συστήματος αναγνώρισης φωνής των εταιρειών για την καθιέρωση της ταυτότητας της επωνυμίας τους. Κατά συνέπεια, προέβλεψε ότι οι καταναλωτές θα αγόραζαν προϊόντα από μεγάλα καταστήματα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη συγκεκριμένη μάρκα, βασιζόμενοι αντ' αυτού σε αυτοματοποιημένους αλγόριθμους που επιλέγουν το βέλτιστο προϊόν για τις ανάγκες τους.

2.3.1.1 Τεχνητή νοημοσύνη

Συλλέγοντας δεδομένα και μαθαίνοντας από τα πρότυπα στον φυσικό κόσμο, η τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης (AI) αντικαθιστά τις ανθρώπινες λειτουργίες. Αυτή η τεχνολογία αλληλεπιδρά φυσικά με τους ανθρώπους και παρέχει λύσεις από δεδομένα. Η τεχνητή νοημοσύνη έχει μια σειρά εφαρμογών—από την υποστήριξη λειτουργιών και μεθόδων εκπαίδευσης για υπαλλήλους καταστημάτων έως τη βελτίωση των εμπειριών των καταναλωτών τόσο σε φυσικά όσο και σε ψηφιακά καταστήματα. Σύμφωνα με τον Mark Zuckerberg, η τεχνητή νοημοσύνη θα κάνει τη ζωή μας πιο εύκολη στο μέλλον (Graham, 2017). Οι πελάτες μπορούν τώρα να χρησιμοποιούν εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης για να εντοπίσουν την τέλεια απόχρωση μακιγιάζ για το δέρμα τους. Μια εφαρμογή που φωτογραφίζει το πρόσωπό τους, με το όνομα Color IQ, επιτρέπει αυτή την ευκολία αντιστοίχισης απόχρωσης. Με αυτήν την τεχνολογία, οι πελάτες μπορούν να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των ακατάλληλων χρωματισμένων προϊόντων και τον επακόλουθο ερεθισμό στο δέρμα τους. Υπάρχουν επίσης εφαρμογές για την εύρεση της βέλτιστης απόχρωσης κραγιόν, απελευθερώνοντας τους πελάτες από τη συντριπτική διαδικασία επιλογής (Codagnone et al, 2016).

Η εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης της Amazon θα εξοικονομήσει ένα σημαντικό ποσό χρημάτων μειώνοντας τους χρόνους αναμονής και την ανάγκη για μεγάλο εργατικό δυναμικό. Η χρήση αυτοματισμού τόσο στο ψηφιακό ράφι όσο και στους διαδρόμους είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό στο Amazon Go και στο Just Walk Out Shopping. Στόχος τους είναι να αυξήσουν τα καταστήματα χρησιμοποιώντας

περισσότερη τεχνητή νοημοσύνη, παρόμοια με το Amazon Go, που απλοποιεί το άνοιγμα νέων τοποθεσιών με ελάχιστο προσωπικό. Όταν πραγματοποιείτε μια αγορά στο κατάστημα, ο λογαριασμός Amazon του πελάτη συνδέεται αυτόματα με τον τραπεζικό του λογαριασμό, γεγονός που επιτρέπει την πληρωμή χωρίς ταλαιπωρία (Muro, 2017).

Τα chatbot που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη προσφέρουν πλέον στους καταναλωτές μια σειρά από χρήσιμες υπηρεσίες εκτός από τα αυτοματοποιημένα μηνύματα. Αυτές οι υπηρεσίες κυμαίνονται από την προσφορά συστάσεων για συγκρίσιμα προϊόντα και υπηρεσίες έως την παροχή ειδοποιήσεων για νέες εκδόσεις και ακόμη και την πρόταση ταιριάσματος ρούχων, όπως κοτλέ παντελόνι. Η υιοθέτηση των chatbots είναι σαρωτική με το 75% των παγκόσμιων εμπορικών σημάτων να τα εφαρμόζουν ήδη ή να σχεδιάζουν να το κάνουν σύντομα. Η Tommy Hilfiger και η Burberry είναι μεταξύ των πολλών εταιρειών που έχουν ήδη διαθέσει chatbots στους πελάτες τους για βελτιωμένη υποστήριξη και πληροφορίες σε όλη τη διαδικασία αγορών (Felstead & Henseke, 2017).

2.3.1.2 Διαδίκτυο των πραγμάτων

Καθώς οι πελάτες επιθυμούν χαμηλές τιμές, γρήγορη παράδοση και ανώτερη ποιότητα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το Διαδίκτυο των Πραγμάτων για να αυτοματοποιήσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, δημιουργώντας ένα πιο δίκαιο σύστημα προσφοράς και ζήτησης (Valenduc & Vendramin, 2016). Χρησιμοποιώντας ανάλυση δεδομένων και αισθητήρες, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων παρουσιάζει μια σειρά από νέους τρόπους για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και την επανάσταση στην αλυσίδα εφοδιασμού. Οι συσκευές IoT αποθηκεύουν και εξετάζουν τα δεδομένα, κάνοντας προτάσεις για βέλτιστους χρόνους για την ανανέωση του αποθέματος ενός καταστήματος. Μέσω της χρήσης βιντεοεπιτήρησης και αισθητήρων κίνησης, οι εφαρμογές IoT συλλέγουν πολύτιμα δεδομένα για τις εταιρείες. Επιπλέον, οι φυσικές επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώνουν τα δεδομένα τους με τη βοήθεια αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων (Thompson & Zang, 2018).

Οι καταναλωτές έχουν πλέον την ευκολία να ψωνίζουν στα καταστήματα του Amazon χωρίς να χρειάζεται να αλληλεπιδρούν με άλλους πελάτες. Η εφαρμογή Amazon Go

τους επιτρέπει να προσθέτουν αντικείμενα στο καλάθι τους χωρίς ταλαιπωρία. Οι ηλεκτρονικές ετικέτες που είναι προσαρτημένες στα προϊόντα προσφέρουν μια λύση προστασίας από κλοπή και χρησιμοποιούνται ως μέτρο ασφαλείας. Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα διαβάζει αυτές τις ετικέτες για να παρακολουθεί τα δεδομένα των καταναλωτών από τους λογαριασμούς τους στο Amazon. Στο ταμείο, οι πελάτες δεν χρειάζεται πλέον να περιμένουν στην ουρά. Η διαδικασία αγοράς έχει απλοποιηθεί (Parker et al, 2018).

Η Gigi, ένας έμπειρος έμπορος λιανικής, συνεργάστηκε με τη μοντέρνα μάρκα αθλητικών παπουτσιών της Nike, δημιουργώντας μια μοναδική συνεργασία αγορών στη Νέα Υόρκη. Εξερευνώντας το Διαδίκτυο των πραγμάτων, αυτή η συνεργασία επιτρέπει στους αγοραστές να σαρώνουν γραμμικούς κώδικες προϊόντων στο κατάστημα, ξεκλειδώνοντας πρόσθετες πληροφορίες προϊόντος. Τα smartphone παρέχουν πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε μια πληθώρα δεδομένων καταστήματος σχετικά με τη συμπεριφορά και την πρόθεση των αγοραστών. Αυτή η ανάλυση βοηθά τους λιανοπωλητές να αποκτήσουν μια εικόνα για τις μεμονωμένες ανάγκες των καταναλωτών, επιτρέποντάς τους να δημιουργήσουν στοχευμένες προσφορές που καλύπτουν τις μοναδικές προτιμήσεις κάθε αγοραστή (Pathak et al, 2020).

2.3.1.3 Blockchain

Δεδομένα, πληροφορίες και συναλλαγές καταγράφονται σε συνδεδεμένα μπλοκ με blockchain, μια πρωτοποριακή τεχνολογία. Αυτό διασφαλίζει ότι τα δεδομένα στο blockchain δεν μπορούν να παραβιαστούν ή να τροποποιηθούν, ακόμη και από τους κόμβους με τους οποίους έχει γίνει κοινή χρήση. Οι αποκεντρωμένες ανταλλαγές μεταξύ μη αξιόπιστων μερών μπορούν πλέον να γίνονται χάρη στο blockchain. Η εφαρμογή του στις επιχειρήσεις θα επιφέρει σημαντικές μεταβάσεις - οι μεσάζοντες δεν θα είναι πλέον απαραίτητοι για την επεξεργασία των συναλλαγών, θα είναι δυνατή η άμεση ανταλλαγή μεταξύ πολλών μερών και η ασφάλεια και η επαλήθευση θα είναι εύκολο να επιτευχθούν (Bhola, 2015).

Καθιερώνοντας ένα ασφαλές και διαφανές χρονοδιάγραμμα μέσω προστατευμένων δεδομένων, η ιδέα του Blockchain εξαλείφει την αναγκαιότητα της κεντρικής αποθήκευσης πληροφοριών. Κάθε πληροφορία ή δεδομένα έχει ξεχωριστό αρχείο,

παρέχοντας στους καταναλωτές μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στα δεδομένα τους. Η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εφαρμογών θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση των δεδομένων, σύμφωνα με τους Kagermann et al (2013).

2.3.1.4 VR και AR

Ο κόσμος του AR ενσωματώνει ψηφιακές πληροφορίες στην καθημερινή μας πραγματικότητα, χρησιμοποιώντας ψηφιοποιημένες εκδόσεις αντικειμένων, τοποθεσιών και αντικειμένων σε πραγματικό χρόνο. Αυτές οι λειτουργίες συνεργάζονται σε ένα διαδραστικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες της συσκευής για τη δημιουργία ήχου, εικόνας και μηνυμάτων κειμένου για μια καθηλωτική εμπειρία χρήστη. Επιπλέον, το AR μπορεί να αξιοποιήσει τα εφέ παραγωγής ή εφαρμογής για να ενισχύσει τον αντίκτυπό του πέρα από αυτόν των σημερινών συστημάτων. Από την άλλη πλευρά, το VR, ή η εικονική πραγματικότητα, λειτουργεί χρησιμοποιώντας περιβάλλοντα που δημιουργούνται από υπολογιστή για τη δημιουργία ενός ψηφιακού κόσμου. Μέσω της χρήσης ενός τρισδιάστατου κόσμου, τα άτομα μπορούν να αλληλεπιδράσουν με αυτήν την τεχνολογία με τρόπο που υπερβαίνει την απλή παρατήρησή της σε μια επίπεδη οθόνη, σύμφωνα με τον Malar (2019).

Σε συνεργασία με το Trigger, η McDonald's παρουσίασε πρόσφατα μια εφαρμογή επαυξημένης πραγματικότητας (AR) ειδικά σχεδιασμένη για νέους ως πελάτες. Μέσω της χρήσης διαδραστικών τρισδιάστατων εικόνων, χαρακτήρων και ειδωλίων που είναι ενσωματωμένα στην εφαρμογή, η τροφική αλυσίδα ανέβασε σημαντικά τον πήχη της βέλτιστης ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, ενσωματώθηκε το λογισμικό Vuforia, επιτρέποντας στους χρήστες εφαρμογών να τοποθετούν συμπαθείς προσωπικότητες κινουμένων σχεδίων όπως ο κύριος Παράφραση από τις ταινίες της DreamWorks σε διάφορες εικόνες. Το λογισμικό προσπάθησε κυρίως να αποδώσει δεδομένα από την εφαρμογή με οπτικά δελεαστικό τρόπο. Το κουτί Happy Meals κρύβει μια πλατφόρμα AR που προσφέρει έναν συνδυασμό εκπαιδευτικών και διασκεδαστικών χαρακτηριστικών. Όταν ενεργοποιηθεί, ζωντανεύει έναν ζωντανό κήπο με μήλα, καρότα, ντομάτες και κεράσια (Hermann, 2016).

Οι αγορές έχουν γίνει πιο σαγηνευτικές χάρη στην τεχνολογία, παρέχοντας στις εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παραδοσιακών λιανοπωλητών. Οι

ηλεκτρονικές αγορές έχουν θέσει προκλήσεις που οδηγούν σε εταιρείες να χρησιμοποιούν αυτήν την τεχνολογική καινοτομία για να κερδίσουν ξανά χαμένους πελάτες. Συλλέγοντας δεδομένα για τους καταναλωτές και ενσωματώνοντάς τα με προγράμματα αφοσίωσης, οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν και να παρακολουθήσουν την πελατεία τους, προσφέροντας εξατομικευμένες εκπτώσεις. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζουν τις τιμές με βάση την ατομική ταυτότητα κάθε πελάτη. Οι αγορές μπορούν να γίνουν καλύτερες με τη χρήση συστημάτων επαυξημένης πραγματικότητας, που επιτρέπουν στους πελάτες να εντοπίζουν γρήγορα τα επιθυμητά προϊόντα. Όπως οι Davenport et al. (2019) σημειώνει, αυτή η τεχνολογία βελτιώνει σημαντικά τη συνολική εμπειρία αγορών.

Η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα είναι μερικές από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που μπορούν να ενσωματωθούν στις παραδοσιακές υπηρεσίες πωλήσεων, παρέχοντας μια μοναδική και βελτιωμένη εμπειρία. Αξιοποιώντας αυτές τις τεχνολογίες, οι καταναλωτές μπορούν πλέον να δοκιμάζουν και να αλληλεπιδρούν με προϊόντα και υπηρεσίες μέσω εικονικών καθρεφτών ή έξυπνων καθρεφτών. Αυτοί οι καθρέφτες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφορίες για το προϊόν απευθείας στους καταναλωτές, δίνοντάς τους ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο αλληλεπίδρασης και αφοσίωσης. Επιπλέον, αυτές οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν στους καταναλωτές να αναζητούν πληροφορίες καταστήματος ενώ βρίσκονται εντός του καταστήματος, ενισχύοντας έτσι τη συνολική εμπειρία αγορών (Caro & Sadr, 2019).

2.4 Μετασχηματισμός και Επιχειρήσεις

Η συσσώρευση κεφαλαίου και η οικονομική παραγωγή συνδέονται με την παραγωγικότητα, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη πρόοδο και την επέκταση, σύμφωνα με οικονομολόγους. Αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση καινοτόμου εξοπλισμού και την πρόσληψη νέου προσωπικού. Ο μετασχηματισμός των επιχειρηματικών τομέων σε ψηφιακή μορφή υποκινεί αυτήν την τάση. Η ενσωμάτωση του αυτοματισμού στις λειτουργίες και τις υπηρεσίες αποτελεί βασικό συστατικό της σύγχρονης επιχείρησης, σύμφωνα με αναφορές από ετήσια συνέδρια (Kreitshteyn, 2017). Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι

κρίσιμη, όπως αποδεικνύεται από νέα δεδομένα από συναντήσεις. Ο ψηφιακός προγραμματισμός είναι πλέον απαραίτητος για την προσαρμογή στις νέες πραγματικότητες που δημιουργούνται από την αυτοματοποίηση. Μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της ανάπτυξης, οι εργαζόμενοι πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για να διατηρήσουν τη συνάφεια και την ανταγωνιστικότητα στην αγορά εργασίας. Οι Bonnet et al (2014) χαρακτηρίζουν αυτή την απόκτηση δεξιοτήτων ως «ηπιες δεξιότητες».

Κατανοώντας τις αλλαγές στον κλάδο, μια επιχείρηση μπορεί να κατευθύνει τις επενδύσεις αποτελεσματικά. Κάθε τμήμα θα πρέπει να διερευνήσει το περιβάλλον του και να γνωρίζει τυχόν τροποποιήσεις. Οι αλλαγές έρχονται σε διάφορα σχήματα και μεγέθη στον επιχειρηματικό κόσμο. Υπάρχουν μεταβατικές, εφευρετικές, σταδιακές και ριζικές αλλαγές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν διαφορετικά τα κέρδη κάθε επιχειρηματικής οντότητας (σύμφωνα με τους Westerman et al, 2021). Μπορεί να είναι πρόκληση για μια επιχείρηση όταν οι ζωτικές λειτουργίες και τα πολύτιμα περιουσιακά της στοιχεία βρίσκονται σε κίνδυνο και είναι απαραίτητη η γρήγορη δράση. Οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν την προσέγγισή τους για να αντιμετωπίσουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οφείλονται σε σημαντικούς μετασχηματισμούς και οι επιχειρήσεις πρέπει να προετοιμαστούν ανάλογα. Το να εγκαταλείψουν οριστικά τις επιλεγμένες αγορές τους θα τους βάλει σε κίνδυνο. Ως αποτέλεσμα, θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οι υπόλοιπες εταιρείες θα πρέπει να αναδιαμορφώσουν τις στρατηγικές τους για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις νέες συνθήκες, σύμφωνα με τον Berman (2012).

Οι πρωταρχικές λειτουργίες κάθε οργανισμού κινδυνεύουν λόγω αλλαγών όπως αυτές που εντοπίζονται στις διαμεσολαβήσεις, οι οποίες είναι συχνότερες από αυτές της προηγούμενης κατηγορίας. Αυτές οι νέες πληροφορίες είναι άμεσα διαθέσιμες στους προμηθευτές και τους αγοραστές για επιβεβαίωση. Τα θεμελιώδη στοιχεία των βιομηχανιών πρέπει να αξιοποιηθούν με νέους και ασυνήθιστους τρόπους για να διατηρηθεί η αξία τους (Berman, 2012). Οι πατέντες, η αξιοπιστία, η αναγνώριση της επωνυμίας και η τεχνογνωσία είναι μεταξύ των βασικών συνιστωσών αυτής της διαδικασίας. Η λειτουργία μιας μεταποιητικής επιχείρησης δεν είναι απλή υπόθεση εν μέσω βιομηχανιών και μεταβάσεων. Η αλληλεπίδραση με τρίτα μέρη που νοιάζονται

για αυτά απαιτεί από τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν την προσέγγισή τους, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διατήρηση της αξίας του ενεργητικού (Westerman et al, 2021).

Η διατήρηση ενός ισχυρού δεσμού με πελάτες και προμηθευτές είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες που αλλάζουν συχνά περιουσιακά στοιχεία, σύμφωνα με την έρευνα του Berman (2012). Είναι ενδιαφέρον ότι οι βιομηχανίες που ασπάζονται διαρκώς τον μετασχηματισμό προσφέρουν ελάχιστο κίνδυνο για τους πιθανούς επενδυτές, όπως σημειώνουν οι Jetter και συνεργάτες (2016). Με τη συνεχή προσαρμογή ως τον ακρογωνιαίο λίθο τους, αυτές οι εταιρείες διατηρούν ενημερωμένες τις εσωτερικές τους διαδικασίες, οδηγώντας τους τρίτους να διατηρούν τα πράγματα ως έχουν. Ως εκ τούτου, οι αλλαγές μπορούν να προβλεφθούν με σχετική ευκολία. Επιπλέον, οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τα σταθερά επιτεύγματά τους δελεάζουν τα άτομα να παραμείνουν σε αυτά τα ασφαλή καταφύγια (Westerman et al, 2021).

2.4.1 Συνέπειες

Νέα προϊόντα και ευκαιρίες μπορούν συχνά να ανακαλυφθούν μέσω της εξερεύνησης ατόμων και ομάδων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι εθνικές κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες των πολιτών τους όταν αναπτύσσουν νέα συστήματα ή προϊόντα (Sheehan, 2016). Για να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτόμο λογισμικό και περιβάλλοντα δεδομένων που υπερβαίνουν τα γεωγραφικά και χρονικά όρια. Διερευνώντας άμεσα τις ανάγκες των ανθρώπων, οι εταιρείες βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να ξεπεράσουν αυτούς που βασίζονται αποκλειστικά σε υπάρχον λογισμικό και πλατφόρμες δεδομένων (Cargenimi, 2018). Πολλές νέες ιδέες και συστήματα έχουν προκύψει λόγω της ραγδαίας προόδου στην τεχνολογία, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας και οικονομικών συστημάτων (Bondarouk et al, 2011). Αυτό οδήγησε στη δημιουργία καινοτόμων μεθόδων και συστημάτων. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες παράγουν νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν μια «νέα οικονομία». Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να προσαρμοστούν στις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης εάν θέλουν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ως

αποτέλεσμα, οι προηγούμενες διαδικασίες τους για την παραγωγή και τη διάδοση αγαθών αντικαθίστανται από σύγχρονες εναλλακτικές (Sheehan, 2016).

Η δεκαετία του 1970 ξεκίνησε με τη γέννηση της Intel και τον αρχικό μικροϋπολογιστή που καταλάμβανε ένα ολόκληρο δωμάτιο. Ένα κύμα ψηφιακής τεχνολογίας πλημμύρισε, που χαρακτηρίζεται από μικροτσίπ και υπολογιστές. Στην κρίσιμη αρένα της έναρξης του Διαδικτύου, η πόλη της Σάντα Κλάρα της Καλιφόρνια έγινε μάρτυρας της ανακάλυψης του μικροεπεξεργαστή. Τέτοιες ύψιστες εξελίξεις προκάλεσαν μια αλλαγή στην παγκόσμια επικοινωνία και αλληλεπίδραση (Karpik, 2018). Στα χρόνια που μεσολάβησαν, η Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών, ή ΤΠΕ, έχει διεισδύσει σε κάθε κλιμάκιο της κοινωνίας και της οικονομίας. Η απaráμιλλη ταχύτητα και η ευκολία χρήσης των ΤΠΕ προκάλεσαν μια επανάσταση πέρα από αυτό που ήταν φανταστικό. Ο έλεγχος, η παραγωγή, η κοινή χρήση και η επεξεργασία πληροφοριών χωρίς περιορισμούς είναι δυνατός λόγω μιας τεχνολογικής εξέλιξης που επέτρεψε τη διεύρυνση των οριζόντων για τους διαδικτυακούς χρήστες. Αυτές οι εξελίξεις γέννησαν την έννοια της «εποχής της πληροφορίας» όπως αναφέρεται στην εργασία των Caloghirou et al (2016).

Η έλευση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει προκαλέσει επαναστατικό αντίκτυπο που ξεπερνά ακόμη και τις πιο τρελά υποθετικές που προηγήθηκαν της ίδρυσής της. Αναμόρφωσε την επικοινωνία και δημιούργησε εναλλακτικά ανοίγματα στην οικονομία που ήταν προηγουμένως ασύλληπτα. Αυτή η μεταμόρφωση έχει τις ρίζες της στις αρχές του 20ου αιώνα. Επιπλέον, η δημιουργία της «οικονομίας της γνώσης» είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πρόοδο των ΤΠΕ. Η άνοδος αυτού του φαινομένου μπορεί να αποδοθεί στη νέα αξία που αποδίδεται σε άυλους πόρους και πληροφορίες σε σχέση με τα συμβατικά υλικά (Karpik, 2018).

Οι αλλαγές σε διάφορες τεχνολογικές πτυχές οδηγούν σε καινοτόμα συστήματα. Τέτοιες εξελίξεις προωθούν νέες βιομηχανίες που προσφέρουν εμπορεύματα υλικού και λογισμικού. Χάρη σε αυτές τις αλλαγές, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας υφίστανται τροποποιήσεις που επηρεάζουν παράγοντες που αφορούν την κοινωνία και την οικονομία (Bondarouk, 2015). Με αποκορύφωμα τη δημιουργία μιας ξεχωριστής τεχνολογικής διάταξης, αυτό το αποτέλεσμα απαιτεί μια τροχιά ζωής για τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Με την προέλευση ενός εργαστηρίου, κάθε τεχνολογικό σύστημα προχωρά στα επόμενα στάδια ανάπτυξης, μέχρι να καταλήξει σε ένα

εμπορικά βιώσιμο εμπόρευμα. Καθώς τα τεχνολογικά συστήματα προχωρούν, εισέρχονται σε μια φάση δημιουργίας κανόνων και ρύθμισης πριν εισέλθουν σε μια περίοδο επεκτατικής ανάπτυξης (Cassidy, 2019). Τα ανεπτυγμένα έθνη που διαθέτουν προηγμένα τεχνολογικά και οικονομικά συστήματα έχουν εγγενή κυριαρχία στις κοινότητές τους. Αυτά τα συστήματα εκτείνονται πέρα από τις αρχικές τους βιομηχανίες και υιοθετούνται από άλλους (όπως επιχειρήσεις και υπηρεσίες). Ο πολλαπλασιασμός των νέων τεχνολογιών έχει τελικά επιζήμια επίδραση στις παλαιότερες τεχνολογίες (αλλά συνυπάρχουν χωρίς οικονομική απώλεια) (Karpiuk, 2018).

Χάρη στα ανταγωνιστικά και οικονομικά πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών, οι εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα επικοινωνίας και πληροφοριών μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας τους στις ανεπτυγμένες χώρες. Η ενσωμάτωση αυτών των συνεχώς εξελισσόμενων τεχνολογιών στην κοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αύξηση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας. Η ανάπτυξη της οικονομίας υποστηρίζεται σημαντικά από τον τομέα της πληροφορικής, καθιστώντας τον βασικό μοχλό. Οι οικονομίες που εξαρτώνται από τη γνώση είναι γνωστές ότι απαιτούν επαγγέλματα που επιθυμούν εκτεταμένη γνώση. Αυτός ο συγκεκριμένος τύπος οικονομίας απαιτεί σημαντική ποσότητα άυλων περιουσιακών στοιχείων για την υψηλή ζήτηση εργασίας και επαγγελματιών. (Cassidy, 2019)

Σύμφωνα με την έρευνα των Zaharia & Gilbert, οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας διαθέτουν ορισμένα διακριτικά γνωρίσματα. Η μελέτη τους υποστηρίζει επίσης ότι αυτές οι ανθρωπογενείς εφευρέσεις είχαν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι έζησαν, εργάστηκαν, κοινωνικοποιήθηκαν και εξελίχθηκαν σε όλη την ιστορία. Αξιοποιώντας την ταχύτητα του φωτός και γεφυρώνοντας τις γεωγραφικές διαφορές, οι ΤΠΕ δημιούργησαν ένα παγκόσμιο δίκτυο που επιτρέπει την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μεταξύ ατόμων που κατοικούν σε αντίθετα άκρα του πλανήτη. Επιπλέον, η τεχνολογία είναι αγνωστική στον τομέα (Παϊδούση, 2020), ικανή να χρησιμοποιηθεί από οποιοδήποτε και όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, καθιστώντας τον μια ευέλικτη τεχνολογία. Πολλές πρόσφατες μελέτες το θεωρούν ως σημαντικό συστατικό στην οικονομική πρόοδο. Η οικογενειακή ζωή, η

εργασία και οι επιχειρήσεις υφίστανται μετασχηματισμούς λόγω αυτού του παράγοντα. Ο Karpik (2018) αναγνωρίζει τη σημασία του.

Η κοινή ανταλλαγή, διανομή και απόκτηση κωδικοποιημένων πληροφοριών και γνώσεων είναι δυνατή μέσω της χρήσης τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών. Τέτοιες καινοτομίες οδηγούν στην εμφάνιση νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων των εργαζομένων. Η αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων ενισχύεται περαιτέρω από τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η συνεργασία με άλλους για τεχνολογίες και μεθόδους κωδικοποίησης παρέχει άφθονες ευκαιρίες για τη δημιουργία φρέσκων ιδεών και τη βελτιστοποίηση των εργασιακών σχέσεων (σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα το 2017). Η δημιουργία μιας κοινής κοινότητας και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι μόνο μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών έχει πυροδοτήσει το επόμενο επίπεδο ανάπτυξης (Chaffey, 2020). Είναι σαφές ότι τα παγκόσμια δίκτυα συμβάλλουν στην παραγωγή γνώσης και στο εργασιακό περιβάλλον. Καθώς οι αναπτυσσόμενες χώρες εργάζονται για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις, πολλές στρέφονται στις ΤΠΕ για βοήθεια για να συμβαδίσουν με τον ανεπτυγμένο κόσμο και να αυξήσουν τους ρυθμούς ανάπτυξης (Paidoussi, 2020). Με τη βοήθεια των ΤΠΕ, οι οικονομικά μειονεκτούσες χώρες μπόρεσαν να ισοπεδώσουν τους οικονομικούς όρους ανταγωνισμού σε όλο τον κόσμο.

Είναι σημαντικό να αναλύσουμε προσεκτικά την κατάσταση, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την αύξηση των νέων προοπτικών όσο και μια διεξοδική αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης. Η παραμέληση πιθανών ζητημάτων, όπως το φαινόμενο του «ψηφιακού αποκλεισμού», μπορεί να προκαλέσει την παραμονή των προβλημάτων (World Bank, 2017). Οι άνθρωποι συχνά ανησυχούν για την αναποτελεσματικότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας λόγω της υπερχειλίσης πληροφοριών, η οποία οδηγεί σε άνιση πρόσβαση για διαφορετικά φύλα και κοινωνικοοικονομικές ομάδες. Χάρη στη μερική ή πλήρη χρήση της τεχνολογίας, κάποιοι άνθρωποι αισθάνονται πιο ασφαλείς, ενώ άλλοι όχι. Σύμφωνα με τον Soares (2018), η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών δεν προσφέρει πάντα αυτόματα ή πλήρεις δυνατότητες, και πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να

συμβαδίσουν με τον γρήγορο ρυθμό της τεχνολογικής προόδου, συχνά υστερούν στη διάδοση και τη χρήση του.

Οι εκτεταμένες επιπτώσεις των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχουν την τάση να υποκινούν αλλαγές στα οικονομικά συστήματα. Οι προκλήσεις που παρουσιάζονται από το λογισμικό και το υλικό ΤΠΕ δεν πρέπει να υποτιμηθούν. Υπάρχει ανάγκη για εναλλακτικές μεθόδους μάθησης για οργανισμούς χωρίς επαρκείς επαγγελματικές γνώσεις, όπως επισημαίνεται από τους Welch & McAfee (2013). Δεδομένου ότι οι ΤΠΕ έχουν γίνει παγκοσμίως διάχυτες, η κατανόηση των συνεπειών τους απλώς επιδεινώνει τη δυσκολία. Επεξεργάζοντας άφθονες ποσότητες πληροφοριών με γρήγορο ρυθμό και μεταδίδοντάς τις σε μεγάλες αποστάσεις, το Διαδίκτυο αποτελεί παγκόσμια απειλή. Η πρόσβαση σε αυτή την τεχνολογία είναι ζωτικής σημασίας για να αποφευχθεί η απομόνωση από τις εξελίξεις τόσο στην οικονομική όσο και στην κοινωνική σφαίρα και όσοι δεν την έχουν κινδυνεύουν να μείνουν πίσω στον αγώνα για πρόοδο (Solis, 2016).

Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει υποστεί σημαντικούς μετασχηματισμούς χάρη στην τεχνολογική πρόοδο. Η χρήση της τεχνολογίας επικοινωνίας πληροφοριών (ΤΠΕ) κατέστησε δυνατή την αποτελεσματική αποθήκευση, μεταφορά, κωδικοποίηση, συγχώνευση, μετάδοση και εφαρμογή μεγάλων ποσοτήτων δεδομένων. Κατά συνέπεια, αυτό έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στις μέρες μας, υπάρχει ζωτική ανάγκη να δημιουργηθούν δίκτυα που επιτρέπουν την ανταλλαγή περιφερειακών, διακρατικών και εθνικών πληροφοριών (Καλογήρου, 2015). Η σύγχρονη κοινωνία θεωρεί τη δικτύωση ως κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη οικονομικής ευημερίας. Αυτό έχει ενθαρρύνει τις εταιρείες να συνδέονται μεταξύ τους. Το Διαδίκτυο, ή ICT, παρουσιάζει ένα «εφέ δικτύου», που σημαίνει ότι οι λειτουργίες του επεκτείνονται καθώς αυξάνεται η βάση χρηστών του (Solis, 2016). Ακόμη και τα παραδοσιακά, μη ψηφιακά ιδρύματα πρέπει να υποστούν ψηφιακό μετασχηματισμό σε κάθε έθνος, καθώς όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται οι ΤΠΕ, τόσο πιο ισχυρές γίνονται (McKinsey & Company, 2018).

Η χρήση των συστημάτων ψηφιακής τεχνολογίας υφίσταται έναν μετασχηματισμό που καλύπτει όλες τις πτυχές της κοινωνίας και της καθημερινής ζωής, αλλιώς γνωστός ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Αυτό το είδος αλλαγής αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τους τρόπους λειτουργίας τους όταν φτάσει η ώρα της εξέλιξης.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις είναι πλέον σε θέση να δημιουργήσουν νέες σειρές προϊόντων και να διευρύνουν συνεργασίες, χάρη στα κύρια εμπόδια των χρηματοπιστωτικών τομέων. Ωστόσο, αυτά τα εμπόδια εξακολουθούν να έχουν τη δυνατότητα να οδηγήσουν σε μειωμένες αποδοχές και απολύσεις εργαζομένων, σύμφωνα με τη μελέτη του Καλογήρου (2015).

2.5 Ερευνητική ανασκόπηση

2.5.1 Διεθνή δεδομένα

Η έρευνα σχετικά με τον τρόπο προσαρμογής του προσωπικού των τραπεζών στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποκαλύπτει σημαντικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών. Μια ενδιαφέρουσα ιστορική αναφορά μπορεί να βρεθεί σε ένα άρθρο του 1987 στο "The Australian Banker", το οποίο χρονολογείται από το 1927. Το άρθρο αποκαλύπτει το επίπεδο αποδοχής που είχαν οι εργαζόμενοι για τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο. Είναι ενδιαφέρον ότι υπήρχε μια συντηρητική παράταξη που αντιτάχθηκε σθεναρά στη μετάβαση από τα παλιά χειρόγραφα σε έναν εκτυπωτή υπολογιστή. Το 1930, ένας τραπεζίτης του Κούνισλαντ ανέφερε ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι που απέτυχαν να προσαρμοστούν στους μεταβαλλόμενους καιρούς είτε κατέληξαν σε μικρότερα υποκαταστήματα είτε κινδύνευαν να χάσουν τη δουλειά τους. Προχωρώντας προς το 1962, το Κρατικό Ταμειυτήριο της Βικτώριας ενσωμάτωσε με επιτυχία τον πρώτο υπολογιστή στο σύστημά του, το οποίο γνώρισε την αποδοχή από το εργατικό δυναμικό τους. Το προσωπικό αγκάλιασε με ενθουσιασμό την ψηφιακή επανάσταση που ακολούθησε αυτή την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Με την επόμενη δεκαετία με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών ταμειακών μηχανών και την καθολική μηχανογράφηση, η σημασία μιας απρόσκοπτης μετάβασης για τους τραπεζικούς εργαζόμενους έγινε ολοένα και πιο ξεκάθαρη (Diener & Špaček, 2021).

Σύμφωνα με την μελέτη των Ahmed & Aduamoah (2018), όσον αφορά τη στροφή προς την ψηφιακή τραπεζική, η προοπτική των τραπεζικών υπαλλήλων, η εξοικείωση με την τεχνολογία, η προσαρμογή στην αλλαγή και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της.

Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά την αλλαγή, κάτι που έχει επαναληφθεί από πολυάριθμες ερευνητικές μελέτες. Επιπλέον, η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής θεωρείται κρίσιμη πτυχή αυτού του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο μετριασμός των πιθανών δυσμενών επιπτώσεων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός νέου εγχειρήματος και αυτή η ευθύνη βαρύνει τους εργοδότες.

Όπως σημειώνεται από τον Omarini (2017), η αντίληψη της ικανότητας κάποιου να χρησιμοποιεί τους πόρους της νέας τεχνολογίας, η αντιληπτή χρησιμότητα και η ευκολία χρήσης είναι όλες μεταβλητές που επηρεάζουν την έκταση της αποδοχής της τεχνολογίας από το προσωπικό. Η προσαρμογή στην τεχνολογία εξαρτάται από τις στάσεις των εργαζομένων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Η αποδοχή της αλλαγής μπορεί να είναι πρόκληση για ορισμένους υπαλλήλους λόγω έλλειψης γνώσεων ή δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Εδώ καθίσταται απαραίτητο να εκπαιδεύονται και να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, οι οποίες θα άλλαζαν θετικά τη στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης επιτρέπουν την καλύτερη αφομοίωση των νέων δεδομένων της αλλαγής και τελικά οδηγούν τους τραπεζικούς υπαλλήλους να προσαρμοστούν σταδιακά.

Ερευνώντας την προσαρμογή των τραπεζικών υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι Malar et al (2019) διεξήγαγαν μια μελέτη χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο σε 135 τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ινδία. Η έρευνά τους χρησιμοποίησε το μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας και αποκάλυψε ότι ένα μεγάλο μέρος του δείγματος συμφωνεί ότι η ψηφιοποίηση τους επιτρέπει να εργάζονται ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Υπάρχει μια ουσιαστική πεποίθηση, μεταξύ των ερωτηθέντων, ότι η εξοικείωση με νέες τεχνολογίες δεν απαιτεί εξαιρετικές γνώσεις ή δεξιότητες. Δεν ήταν έκπληξη η ανακάλυψη ότι το νεότερο προσωπικό, που κατείχε προηγμένα επίπεδα εκπαίδευσης, έβλεπε τις νέες τεχνολογίες τόσο απλές στη χρήση. Εν τω μεταξύ, το μεγαλύτερο σε ηλικία προσωπικό, που ήταν λιγότερο μορφωμένο, επέστησε την προσοχή στην πρόκληση της χρήσης αυτών των συστημάτων. Επιδεικνύοντας τα ευρήματα της έρευνας, κατέστη προφανές ότι

άτομα που είχαν εξοικείωση με συγκρίσιμο λογισμικό εμφάνιζαν αυξημένη αυτοαποτελεσματικότητα. Όσον αφορά την προθυμία χρήσης αυτών των εργαλείων, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων προσέφερε ενθουσιώδη ανταπόκριση λόγω της ένταξής τους στην καθημερινή τους ρουτίνα. Η επικράτηση αυτών των τεχνολογιών στη ζωή τους έχει καταστήσει σχεδόν υποχρεωτική τη χρήση τους.

Στον τραπεζικό κλάδο της Σρι Λάνκα οι Fairrooz & Wickramasinghe (2019), διαπίστωσαν ότι η ευκολία χρήσης είναι το κλειδί για την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, η μελέτη τους αποκάλυψε επίσης ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της αντιληπτής χρησιμότητας και της πρόθεσης χρήσης της ψηφιακής τραπεζικής, ούτε μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αυτοαποτελεσματικότητας και της πρόθεσης χρήσης της ψηφιακής τραπεζικής.

Εξετάζοντας την αποδοχή των τεχνολογιών της πληροφορίας από τους τραπεζικούς υπαλλήλους, η βιβλιογραφική μελέτη του Khanchel (2019) διαπίστωσε ότι η χρησιμότητα και η ευκολία χρήσης της τεχνολογίας ήταν οι δύο κύριοι παράγοντες που επηρέασαν την αποδοχή της.

Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στον τραπεζικό τομέα ερευνήθηκε από το Harvey (2016) και τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι ο βαθμός εμπειρίας και εξοικείωσης ενός εργαζομένου με τα συστήματα οδηγεί σε ευκολότερη προσαρμογή.

Οι Khattak et al (2023) διαπίστωσαν σε μια μελέτη ότι η κλίση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν την ψηφιακή τραπεζική κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19 επηρεάστηκε κυρίως από την αντιληπτή χρησιμότητα, αλλά όχι από την ευκολία χρήσης.

Ο Yanagawa (2018) ανέλυσαν τον βαθμό προσαρμογής των τραπεζικών υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ιαπωνικό τραπεζικό κλάδο, χρησιμοποιώντας έρευνα με ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι είχαν υψηλή προσαρμοστικότητα στον μετασχηματισμό της ψηφιακής

τραπεζικής. Αυτό αντανακλά την πρόοδο και τη μετάβαση των τραπεζών στη σύγχρονη τεχνολογία στους χώρους εργασίας.

Στη Ρουμανία ο Ionașcu et al (2023) διεξήγαγαν ποιοτική έρευνα συνεντεύξεων σε 22 τραπεζικούς υπαλλήλους για να διερευνήσουν πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει την προσαρμογή τους. Αρχικά, η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων μπορεί να είναι αγχωτική, προκαλώντας καθυστερήσεις στις λειτουργίες λόγω μη εξοικείωσης με τα νέα συστήματα. Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν καλύτερα τη διαδικασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να είναι επωφελής, σύμφωνα με τα μέλη του προσωπικού. Η πολιτική της τράπεζας, η επάρκεια των εργαζομένων και η διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών εργαλείων και ασύρματου τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού είναι όλοι παράγοντες που επηρεάζουν την προσαρμογή του προσωπικού στον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και τη θετική προοπτική για την αλλαγή.

Διαπιστώθηκε από τους Peshkova et al (2020) μετά από μια σύνθετη έρευνα 50 εργαζομένων σε μια канаδική ιδιωτική τράπεζα ότι οι εργαζόμενοι είχαν μια περιέργεια να συμβαδίσουν με τις αλλαγές, ωστόσο οι μισοί φοβούνταν ότι θα χάσουν τη δουλειά τους καθώς η ψηφιοποίηση γινόταν πιο συχνή. Ενώ οι περισσότεροι πίστευαν ότι η διαδικασία θα ανέβαζε την τράπεζά τους πάνω από τους ανταγωνιστές, πάνω από τους μισούς ήταν ανήσυχοι για αυτή τη νέα εποχή. Παρόλα αυτά, η δέσμευση των εργαζομένων παρέμεινε υψηλή. Τελικά, η μελέτη έδειξε ότι η επιτυχής προσαρμογή από τους υπαλλήλους βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό στη συμπεριφορά των ηγετών τους κατά τη μεταβατική φάση, την ποιότητα της συνεργασίας, την επίγνωση των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων, την ηθική υποστήριξη που δίνεται από τους προϊσταμένους κατά τη διαδικασία υιοθεσίας και την προσοχή που δίνεται στην προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων.

Διερευνώντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων «πρώτης γραμμής» σε 28 ιδιωτικές εμπορικές τράπεζες στη Ρωσία, μια άλλη αξιοσημείωτη μελέτη διεξήχθη από τη Votintseva et al (2019) μέσω έρευνας με ερωτηματολόγιο. Η έρευνα παρουσίασε θετικά αποτελέσματα καθώς έδειξε ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν διοικητική υποστήριξη, καλές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, επιβράβευση και

αναγνώριση, έχουν επαρκή κατάρτιση και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, η αποδοχή και η προσαρμοστικότητά τους στην τεχνολογία στους τραπεζικούς οργανισμούς είναι ευνοϊκή. Μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι καλές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ενίσχυση των επιπέδων τεχνολογικής προσαρμογής μεταξύ των εργαζομένων στον τραπεζικό οργανισμό.

Ο Kolodiziev et al (2021) προτείνουν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων να προσαρμοστούν και να υποστηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζεται θετικά από την προσδοκία ότι ένα τέτοιο περιβάλλον μπορεί να διευκολύνει την καλύτερη εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση και την προσωπική ευημερία.

Στον ινδονησιακό τραπεζικό κλάδο, ο Winasis et al (2020), διεξήγαγαν μια έρευνα μέσω ενός ερωτηματολογίου για να διερευνήσουν την προσαρμογή των τραπεζικών υπαλλήλων στην ψηφιακή πραγματικότητα. Μέσα από την εξέταση του βαθμού προσαρμοστικότητας των εργαζομένων σε πρωτοποριακές αλλαγές στην ψηφιακή τραπεζική, οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η εξοικείωση με την έννοια της ψηφιακής τεχνολογίας αυξάνεται. Παρά τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει το προσωπικό, φαίνεται να προσαρμόζεται σταδιακά και να γίνεται πιο ικανό. Αυτά τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι παρά τις δυσκολίες που θέτει η ψηφιακή τραπεζική, οι εργαζόμενοι σταδιακά γίνονται πιο άνετοι με αυτήν την καινοτόμο τεχνολογία.

Αξιολογώντας την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στις τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, ο Tsindeliani et al (2022), διεξήγαγαν έρευνα στην Κένυα χρησιμοποιώντας δύο ξεχωριστά ερωτηματολόγια. Το ένα ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη δέκα διαφορετικών εμπορικών τραπεζών, ενώ το άλλο δόθηκε στους ίδιους τους τραπεζικούς υπαλλήλους. Τα ευρήματα που προέκυψαν αποκάλυψαν έλλειψη προσαρμοστικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά την τεχνολογική εφαρμογή στον τραπεζικό τομέα. Κατά συνέπεια, η μελέτη υποδηλώνει ότι θα ήταν επωφελές για τη διοίκηση της τράπεζας να ενισχύσει τις εκπαιδευτικές προσπάθειές της για την αύξηση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με τα πιθανά οφέλη από τη χρήση χρηματοοικονομικών τεχνολογικών καινοτομιών.

Στη Σαουδική Αραβία, οι απόψεις των τραπεζικών υπαλλήλων για τις υπηρεσίες FinTech αναλύθηκαν σε μια πρόσφατη μελέτη από τους Osei et al (2023). Οι ερευνητές διένειμαν ερωτηματολόγια σε συνολικά 321 υπαλλήλους. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η προθυμία των εργαζομένων να προσαρμοστούν στις υπηρεσίες FinTech επηρεάστηκε από τις γνώσεις, τη στάση και τους υποκειμενικούς κανόνες τους. Είναι ενδιαφέρον ότι η επίδραση αυτών των παραγόντων στην πρόθεση υιοθέτησης υπηρεσιών FinTech δεν διέφερε πολύ μεταξύ των υπαλλήλων.

Στη Σιγκαπούρη η έρευνα των Naimi-Sadigh (2021) για το τραπεζικό προσωπικό παρείχε πολύτιμες πληροφορίες. Διαπίστωσαν ότι η υιοθέτηση της ψηφιακής αλλαγής υποβοηθάται από παράγοντες όπως η αποδοτικότητα κόστους και χρόνου, η φιλικότητα προς τον χρήστη και η σκοπιμότητα. Η έρευνα περιελάμβανε απαντήσεις από 214 υπαλλήλους και τόνισε τα βασικά στοιχεία για την αλλαγή. Αναγνωρίζοντας ότι ο κύριος παράγοντας για την προσαρμογή των χρηστών είναι η ευκολία χρήσης της τεχνολογίας, η έρευνα τονίζει τη σημασία του κόστους-οφέλους και της ταχύτητας στην προσαρμογή των εργαζομένων.

Μέσω μιας έρευνας με ερωτηματολόγιο, ο Filotto et al (2021) διερεύνησε την προσαρμογή των τραπεζικών υπαλλήλων στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη χρήση υπηρεσιών διαδικτυακής τραπεζικής με αποτέλεσμα τη μειωμένη υιοθέτηση των διαδικτυακών τραπεζικών υπηρεσιών και την παρεμπόδιση της προσαρμογής.

Σύμφωνα με τους Xie, & Wang (2023), οι κινεζικές τράπεζες αντιμετωπίζουν υπαλλήλους που εκφράζουν απροθυμία απέναντι στις ψηφιακές τεχνολογίες παρά τα πιθανά οφέλη τους. Αυτή η στάση μπορεί να συνδεθεί με ανησυχίες που σχετίζονται με την ασφάλεια, την ποιότητα και την ποικιλομορφία των υπηρεσιών, καθώς και με προσωπικά χαρακτηριστικά αυτών των εργαζομένων.

Στην έρευνά τους σχετικά με την εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα, οι Meena & Parimalarani (2020), ερεύνησαν 170 συμμετέχοντες και

διαπίστωσε ότι η επιτυχία της χρήσης τεχνητής νοημοσύνης και η επάρκεια των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με το επίπεδο εξοικείωσής τους. Τα ευρήματά της έδειξαν επίσης ότι η ηλικία έπαιξε ρόλο, καθώς οι μεγαλύτεροι καταναλωτές ήταν λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν τραπεζικές εφαρμογές και λιγότερο ικανοί στην προσαρμογή στη νέα τεχνολογία σε σύγκριση με τις νεότερες γενιές που είχαν μεγαλύτερη εξοικείωση με το διαδίκτυο και τις σχετικές τεχνολογίες.

2.5.2 Ελληνική πραγματικότητα

Η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζικών συστημάτων εξελίσσεται διαρκώς, τόσο σε διεθνές, όσο και σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Οι τράπεζες ενσωματώνονται ραγδαία οριζόντια και δυναμικά επενδύοντας σε νέες τεχνολογίες, αλλάζοντας ριζικά το τραπεζικό σύστημα.

Σύμφωνα με τη Ναυτεμπορική (2020), σύμφωνα με σχετική έρευνα της Deloitte με θέμα «Digital Banking Maturity», υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τραπεζών στη χρήση της ψηφιοποίησης. Η μελέτη περιελάμβανε μια διεθνή συγκριτική αξιολόγηση των ψηφιακών δυνατοτήτων των τραπεζών (ένα δείγμα περιελάμβανε 318 τράπεζες σε 39 χώρες, συμπεριλαμβανομένων των συστημικών τραπεζών στην Ελλάδα) και μια έρευνα σε περισσότερους από 4.900 πελάτες, 240 από τους οποίους ήταν στην Ελλάδα. Περίπου το 10% των τραπεζών που αναλύθηκαν σε αυτή τη διεθνή έρευνα χαρακτηρίστηκαν ως πρωταθλητές ψηφιακής τεχνολογίας. Είναι οι τράπεζες που προσφέρουν εκτεταμένες ψηφιακές δυνατότητες και ανώτερες εμπειρίες πελατών, υιοθετούν πρωτοποριακές πρακτικές και οδηγούν τις ψηφιακές τάσεις της βιομηχανίας. Η πλειοψηφία των ψηφιακών πρωταθλητών (περίπου το 80%) προέρχεται από υπάρχουσες παραδοσιακές τράπεζες, με μόνο το 20% να προέρχεται από νέους ψηφιακούς παίκτες στην αγορά. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά μπορούν να ανταποκριθούν οι παραδοσιακές τράπεζες στην επίθεση των ψηφιακών νεοφυών επιχειρήσεων.

Σε σύγκριση με τις ψηφιακά προηγμένες τράπεζες, οι μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ των ψηφιακά προηγμένων τραπεζών συγκεντρώνονται σε κατηγορίες όπως το άνοιγμα λογαριασμού (71% έναντι 23%), η αγορά ασφαλιστικών προϊόντων (44% έναντι 7%) και η αγορά μη τραπεζικών υπηρεσιών όπως η ασφάλιση. Χρόνος ανανέωσης εισιτηρίου ή κινητού τηλεφώνου (48% έναντι 11%). Ο ψηφιακός

πρωτοπόρος χρησιμοποίησε επίσης την τεχνολογία για να βελτιώσει την παραγωγικότητα, επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους εσόδων κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες και βελτίωση 2 ποσοστιαίων μονάδων σε απόδοση κεφαλαίου. Σε ό,τι αφορά τις ελληνικές τράπεζες, δεν εμπίπτουν στην κατηγορία των ψηφιακών πρωταθλητών, αλλά δύο από αυτές μοιράζονται αρκετά χαρακτηριστικά πρωταθλητών, ιδίως όσον αφορά την παροχή πληροφοριών και την εκτέλεση συναλλαγών (μεταφορές και πληρωμές). Μια σημαντική διαφορά με τους είναι ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν έχουν επενδύσει πολλά στο κινητό σε σύγκριση με το διαδίκτυο. Υπάρχει επίσης περιθώριο βελτίωσης στο άνοιγμα και το κλείσιμο λογαριασμών, στην παροχή επενδυτικών υπηρεσιών και στην παροχή μη τραπεζικών υπηρεσιών (Krasonikolakis et al, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 Ερευνητικός σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ζωτικό μέρος των επιχειρηματικών λειτουργιών, που περιλαμβάνει διάφορα καθήκοντα, όπως προγραμματισμό, ανάλυση και περιγραφή εργασίας, πρόσληψη, επιλογή, αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα αποδοχών. Βασίζεται στην ιδέα ότι οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπογραμμίζοντας την ανάγκη οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού να ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική, ενώ παράλληλα επιτυγχάνουν αποτελεσματικότητα και προάγουν την κοινωνική δικαιοσύνη (Joshi et al, 2019).

Οι Krasonikolakis et al (2020) σκιαγραφούν τα βήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού, η οποία είναι κρίσιμη για την επιτυχία του Δ.Α.Δ. στην πρόσληψη και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του. Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει ότι η εταιρεία έχει τον σωστό αριθμό ατόμων στις σωστές θέσεις στον πιο οικονομικό χρόνο. Ο σωστός προγραμματισμός είναι πρωταρχικής σημασίας για τη συνολική απόδοση του Δ.Α.Δ. και μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ικανότητά του να εκπληρώσει τους στόχους του.

Ο καθορισμός των αναγκών είναι μια σημαντική διαδικασία όταν πρόκειται για την κατανόηση του τι απαιτεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός. Μια εξαιρετικά σημαντική δραστηριότητα σε κάθε οργανισμό είναι η ανάλυση εργασίας που είναι η καρδιά όλων των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Από αυτή τη δραστηριότητα προκύπτουν τα βασικά (Musa et al, 2020). Η συλλογή και καταγραφή σημαντικών δραστηριοτήτων, απαιτήσεων, τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων που εκτελεί ένας εργαζόμενος στη δουλειά του είναι γνωστή ως ανάλυση εργασίας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει επίσης τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ευθύνες που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν με επιτυχία τους εργασιακούς τους στόχους. Η ανάλυση εργασίας χωρίζεται σε διάφορα στάδια, συμπεριλαμβανομένων περιγραφών θέσεων εργασίας που περιγράφουν τα καθήκοντα και τις προδιαγραφές εργασίας που περιγράφουν λεπτομερώς τα χαρακτηριστικά των ιδανικών υποψηφίων για τη θέση (Narkunienė & Ulbinaitė, 2018).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις συμβαίνουν ραγδαία σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο όπου ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Η αυξανόμενη γοητεία για τις επιχειρήσεις είναι η υιοθέτηση της ψηφιοποίησης. Αυτή η ενδιαφέρουσα ιδέα συνίσταται στην ανάπτυξη και χρήση καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών και συστημάτων. Περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων, ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, διαδικασιών και μιας ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας (Oladapo et al, 2021).

Η αγορά μεταμορφώνεται με την ψηφιοποίηση, προσφέροντας στις επιχειρήσεις νέες ευκαιρίες και τεχνολογικές εξελίξεις. Ο αντίκτυπος της ψηφιοποίησης στις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων, για παράδειγμα, είναι ουσιαστικός, επιφέροντας αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Λειτουργεί ως βασικός καταλύτης για την αλλαγή στις εργασιακές πρακτικές και στα επιχειρηματικά μοντέλα, επιτρέποντας την εξέλιξη των ψηφιακών ικανοτήτων (Shin & Choi, 2019). Η ψηφιοποίηση έχει ευρύ αντίκτυπο στους οργανισμούς, επηρεάζοντας διαφορετικές πτυχές όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η συνολική ευτυχία των εργαζομένων. Οι αλλαγές στους τρόπους εργασίας, τους ρόλους και τις επιχειρηματικές προσφορές είναι συνώνυμες με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και προέρχονται από την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών σε έναν οργανισμό (Rubel et al, 2021).

Η μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας και οι οργανισμοί επηρεάζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, γεγονός που απαιτεί μια ευέλικτη προσέγγιση για την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών που δημιουργούν μια νέα κουλτούρα. Αυτό τονίζει επίσης την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού εξοπλισμένου με μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες. Η ζωή των εργαζομένων και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται και οι δύο από τις ψηφιακές τεχνολογίες, οι οποίες φαίνεται να επηρεάζονται από τις αλλαγές που προκαλούνται από τις νέες πηγές δεδομένων. Στις εργασιακές σχέσεις, η συνεχής ψηφιακή εξέλιξη έχει οδηγήσει σε μετασχηματισμό της εργασίας. Η παρούσα εργασία διερεύνησε τις συγκεκριμένες συνέπειες αυτής της εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών και τον τρόπο με τον οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί την αντιμετωπίζουν.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού κλάδου, μεγιστοποιώντας την απόδοση του

προσωπικού και αγκαλιάζοντας τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα. Η ενσωμάτωση του cloud, του blockchain, της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης δεδομένων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζει την αυξανόμενη επιρροή της ψηφιακής καινοτομίας στον τραπεζικό κλάδο. Αυτές οι τεχνολογίες αιχμής έχουν τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα των Ahmed et al (2018) για το θέμα η συνεχιζόμενη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα την ανάγκη ανανέωσης εσωτερικών διαδικασιών και καθιερωμένων μεθόδους (Delery & Roumpri, 2017). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις τράπεζες υποκινείται από διάφορους παράγοντες, όπως η επέκταση της εμβέλειάς τους σε απομακρυσμένες περιοχές όπου δεν έχουν φυσική παρουσία, η διάκριση από τους ανταγωνιστές και η ελαχιστοποίηση των λειτουργικών δαπανών. Για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις της ψηφιοποίησης είναι ζωτικής σημασίας να επινοήσουν εστιασμένα προγράμματα κατάρτισης που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μεταβούν ομαλά στη νέα ψηφιακή εποχή. Αυτά τα προγράμματα παρέχουν στους εργαζόμενους τα εργαλεία για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις της ψηφιοποίησης στην καθημερινή τους εργασία και να αγκαλιάσουν με επιτυχία την εφαρμογή της (EIT Digital, 2020).

Οι στόχοι της εργασίας είναι:

1. Η παρουσίαση του ψηφιακού μετασχηματισμού
2. Η περιγραφή στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα.
3. Η διερεύνηση του βαθμού προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας στον ψηφιακό μετασχηματισμό.
4. Η διερεύνηση στον βαθμό στον οποίο οι πελάτες προσαρμόζονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό.
5. Ποιος είναι ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μεταμόρφωση μιας επιχείρησης από συμβατικές μεθόδους και διαδικασίες σε ένα σενάριο όπου η τεχνολογία κυριαρχεί σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών της, είτε πρόκειται για εσωτερικές λειτουργίες (εργαζόμενοι, πολιτικές) είτε εξωτερικές αλληλεπιδράσεις (πελάτες), είναι αυτό που ορίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτή η αλλαγή όχι μόνο ενθαρρύνει τη διαρκή επιχειρηματικότητα και το σθένος εντός του επιχειρηματικού χώρου, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες που επικεντρώνονται στην τεχνολογία, αλλά δημιουργεί επίσης νέες προοπτικές για εξερεύνηση αναξιοποίητων αγορών και πρωτοποριακές προόδους σε τεχνολογίες, διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες. Η αγορά εργασίας και οι οργανισμοί επηρεάζονται από την τεχνολογική ανάπτυξη, η οποία απαιτεί μια ευέλικτη προσέγγιση στην εφαρμογή φρέσκων τεχνικών για τη δημιουργία μιας μοναδικής ατμόσφαιρας και τονίζει την ανάγκη καλλιέργειας ενός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού εξοπλισμένου με νέες ικανότητες και τεχνογνωσία. Η επιρροή των ψηφιακών τεχνολογιών αυξάνεται σε σημασία, επεκτείνοντας τη ζωή των εργαζομένων και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο τομέας φαινομενικά μεταβάλλεται από την έλευση νέων πληροφοριών (Goel & Garg, 2018).

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της εργασίας, τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα.

- 1°. Σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα;
- 2°. Ποιες είναι οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού;
- 3°. Σε ποιο βαθμό ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρέασε τους πελάτες των ελληνικών τραπεζών;

3.2 Δειγματοληψία και δείγμα

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας για την παρούσα διπλωματική εργασία, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ως ερευνητικό εργαλείο και διανεμήθηκε στους τραπεζικούς υπαλλήλους. Από έναν πληθυσμό αναφοράς που αφορούσε υπαλλήλους

ελληνικών τραπεζών, 100 άτομα απάντησαν στην έρευνα και αποτέλεσαν το δείγμα αναφοράς. Η διαδικασία συλλογής και επιλογής δειγμάτων ακολούθησε απλή τυχαία δειγματοληψία. Η διάρκεια της δειγματοληψίας ήταν περίπου 2 μήνες.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Μέσω της φόρμας Google, το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο έρευνας για τη συλλογή δεδομένων μετά τη διαδικασία της δειγματοληψίας. Οι ενδιαφερόμενοι το έλαβαν ηλεκτρονικά στα προσωπικά τους email. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκε σχολαστικά χρησιμοποιώντας πληροφορίες από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που διεξήχθη πριν από την έρευνα. Οι έρευνες σχετικά με την επαναστατική ψηφιακή εποχή στον τραπεζικό τομέα προήλθαν από διάφορες πηγές, όπως οι Rubel et al (2020) και Goel & Garg (2018).

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από ερωτήσεις κλειστού τύπου Likert 5 σημείων και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Αρχικά, το πρώτο μισό της έρευνας περιείχε έξι ερωτήσεις που περιστρέφονταν γύρω από το προφίλ του δείγματος, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών στοιχείων και άλλων σχετικών δεδομένων συλλογής. Η ταξινόμηση αυτών των δημογραφικών πληροφοριών ήταν ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας συνολικής εικόνας του δείγματος. Στο δημογραφικό τμήμα ζητούσε λεπτομέρειες όπως φύλο, ηλικία, διάρκεια απασχόλησης στον τραπεζικό τομέα, τίτλος εργασίας, εκπαίδευση και τύπος απασχόλησης. Στο δευτερεύον τμήμα του ερωτηματολογίου, υπήρξαν δεκατρία ερωτήματα που αφορούσαν την ψηφιακή εποχή, τη λειτουργία της Τράπεζας, τον εγκλιματισμό των εργαζομένων και των πελατών και την αξιολόγηση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Μέσα στις έρευνες περιλαμβάνονταν επιλογές κλίμακας Likert 5 βαθμών που έφτασαν από "Διαφωνώ απόλυτα" σε "Συμφωνώ απόλυτα", "Καθόλου σημαντικό" σε "Πολύ σημαντικό", "Καθόλου" έως "Πολύ" και "Όχι κατά όλα πιθανά" σε «Πολύ πιθανό.

3.4 Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας

Τα δεδομένα της έρευνας προωθήθηκαν για ανάλυση. Για να ελέγξουμε τα δεδομένα, εξάγαμε τις απαντήσεις από τη Φόρμα Google, τις συγκεντρώσαμε σε ένα φύλλο Excel και εφαρμόσαμε μοναδική κωδικοποίηση για να μετατρέψουμε τα δεδομένα σε ποσοτικές μεταβλητές. Το επόμενο βήμα μας ήταν η εκτέλεση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics V21 για τη διεξαγωγή της εκ των προτέρων ανάλυσης. Για να παραμείνουμε πιστοί στους ερευνητικούς μας στόχους, περιορίσαμε την ανάλυσή μας σε ένα περιγραφικό πλαίσιο. Για να συνοψίσουμε το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, δημιουργήσαμε έναν πίνακα που περιελάμβανε τη συχνότητα (ν) και τις σχετικές συχνότητες (%). Τα διαγράμματα πίτας και οι πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση διαφόρων μεταβλητών. Επιπλέον, δημιουργήθηκε μια σειρά πινάκων που υποδεικνύουν μέτρα θέσης και διασποράς με μέση τιμή και τυπική απόκλιση.

3.5 Ηθική δεοντολογία

Η ηθική συμπεριφορά είναι ένα κρίσιμο στοιχείο των λειτουργιών στα πλαίσια της ακαδημαϊκής έρευνας. Ο ηθικός κώδικας δεοντολογίας έχει σχεδιαστεί για να καθοδηγεί τις ενέργειές μας και να διασφαλίζει ότι ο ερευνητής θα ενεργεί πάντα σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Αυτό περιλαμβάνει το σεβασμό των δικαιωμάτων και της αξιοπρέπειας όλων των προσώπων, την προώθηση της λογοδοσίας και την τήρηση των αρχών της εντιμότητας, της δικαιοσύνης και της ακεραιότητας. Πιστεύεται ότι συμπεριφερόμενοι με ηθική συμπεριφορά, οι ερευνητές θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων και θα συμβάλουν στο μεγαλύτερο καλό της κοινωνίας.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας συνόδευε ένα σύντομο ενημερωτικό σημείωμα που μετέφερε δύο βασικά σημεία. Πρώτον, διευκρίνισε τον στόχο της έρευνας στους περίεργους συμμετέχοντες. Δεύτερον, καθόρισε την έκταση της συμμετοχής των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας, οι δηλώσεις κάθε συμμετέχοντος τηρήθηκαν με αυστηρή εμπιστευτικότητα και ανωνυμία. Το ερωτηματολόγιο δεν ζητούσε στοιχεία ταυτοποίησης, για να αποτραπεί η έκθεση της ταυτότητας των συμμετεχόντων.

Δημιουργήθηκε μια ομάδα εξαγόμενων αποτελεσμάτων για τη διατήρηση της ανωνυμίας για τα ηλεκτρονικά δεδομένα που λαμβάνονται. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την πρόθεση της έρευνας και τους ζητήθηκε να παράσχουν τη συγκατάθεσή τους μέσω μιας δήλωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

1. Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν πρόθυμα 100 άτομα που εργάζονται σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Από αυτούς τους συμμετέχοντες, παρατηρήθηκε ότι το 53 % ταυτίστηκαν ως γυναίκες ενώ το 47 % ως άνδρες.

Το ηλικιακό φάσμα που εξετάστηκε κυμαινόταν από 18 ετών έως άτομα άνω των 50 ετών. Είναι ενδιαφέρον ότι η πλειοψηφία των ατόμων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36 και 45 ετών, αποτελώντας σημαντικό μέρος του δείγματος με αντίστοιχο ποσοστό 32 %. Από την άλλη πλευρά, αξίζει να σημειωθεί ότι το μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 55 ετών, αντιπροσωπεύοντας μόλις το 8 % του μεγέθους του δείγματος.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων βρέθηκε να έχει μάλλον εξειδικευμένο εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, το 53% ανέφερε ότι είναι κάτοχος πανεπιστημιακού πτυχίου, 35 % των ατόμων του δείγματος δήλωσαν ότι έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο και το 12 % διδακτορικό δίπλωμα,. Μόνο ένα μικρό ποσοστό, που αποτελεί το 5%, ανέφερε ότι είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

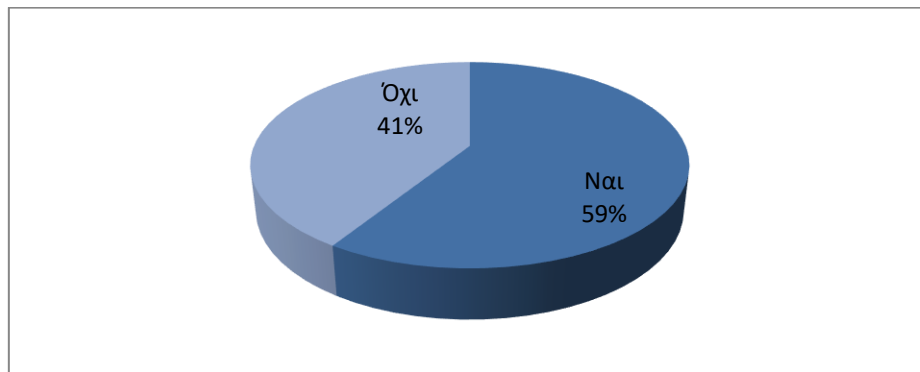
Όσον αφορά τον αριθμό των ετών που εργάστηκαν στον τραπεζικό κλάδο, η πλειονότητα, που αποτελεί το 39 % του δείγματος, ανέφερε ότι έχουν απασχοληθεί για διάρκεια που κυμαίνεται από 11 έως 20 χρόνια. Επιπλέον, το 24 % δήλωσε ότι εργάζεται στον κλάδο για περισσότερα από 20 χρόνια, ενώ το 37 % αποκάλυψε ότι η θητεία του είναι μικρότερη από 10 χρόνια.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται όχι μόνο από τακτικούς υπαλλήλους (48 %) αλλά και από προϊσταμένους (24%) και διευθυντές (28 %).

%	Frequency	Valid Percent
Φύλο		
Ανδρας	47	47,0
Γυναίκα	53	53,0
Total	100	100,0
Ηλικία		
25-35	29	29,0
36-45	32	32,0
46-55	20	20,0
55+	8	8,0
Total	100	100,0
Μορφωτικό επίπεδο		
Κάτοχος βασικού πτυχίου	53	53,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	35	35,0
Κάτοχος Διδακτορικού	12	12,0
Total	100	100,0
Θέση εργασίας		
Υπάλληλος	48	48,0
Προϊστάμενος	24	24,0
Διευθυντής	28	28,0
Total	100	100,0
Προϋπηρεσία		
1-10	37	37,0
11-20	39	39,0
21+	24	24,0
Total	100	100,0

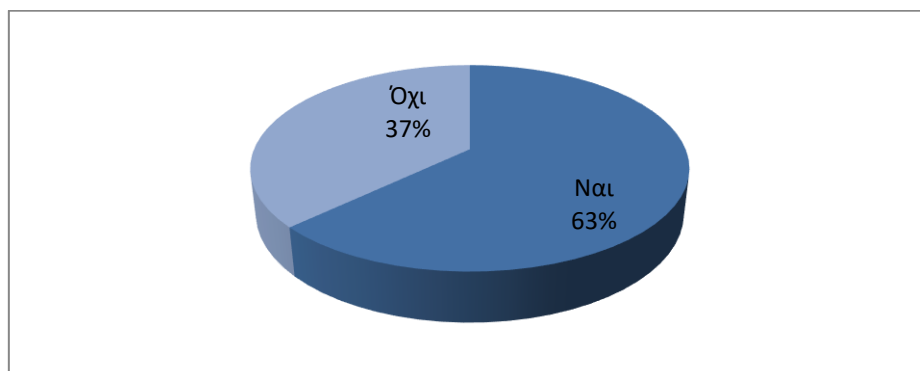
2. Ψηφιακή τραπεζική

Από το σύνολο των εργαζομένων σε τραπεζικά ιδρύματα, η πλειονότητα του 59 % ανέφερε ότι έχει συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή σεμινάριο με επίκεντρο την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του τα τελευταία πέντε χρόνια. Από την άλλη, το 41 % αναγνώρισε ότι δεν είχε τη δυνατότητα να παρακολουθήσει τέτοιες εκδηλώσεις.



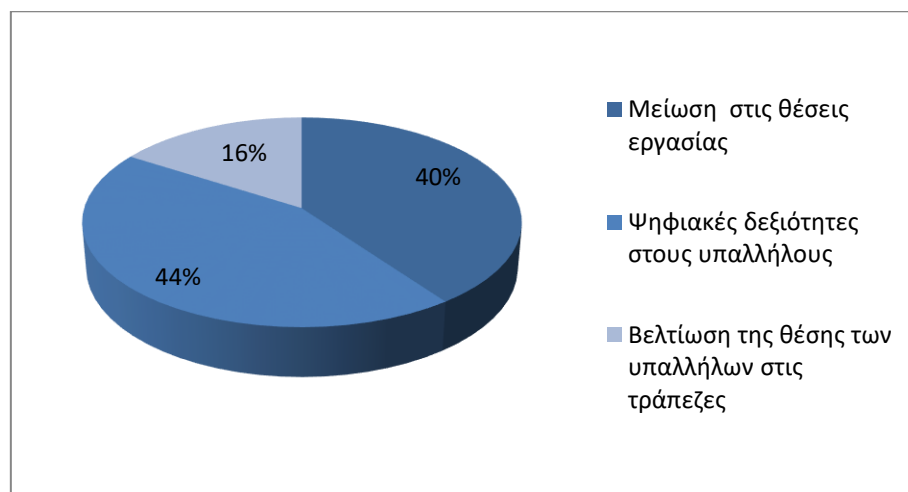
Γράφημα 1. Παρακολούθηση σεμιναρίου

Η φυσική παρουσία των πελατών στα τραπεζικά καταστήματα, αξιολογούμενη από τους υπαλλήλους των τραπεζικών ιδρυμάτων της έρευνας, είναι απαραίτητη (63%).



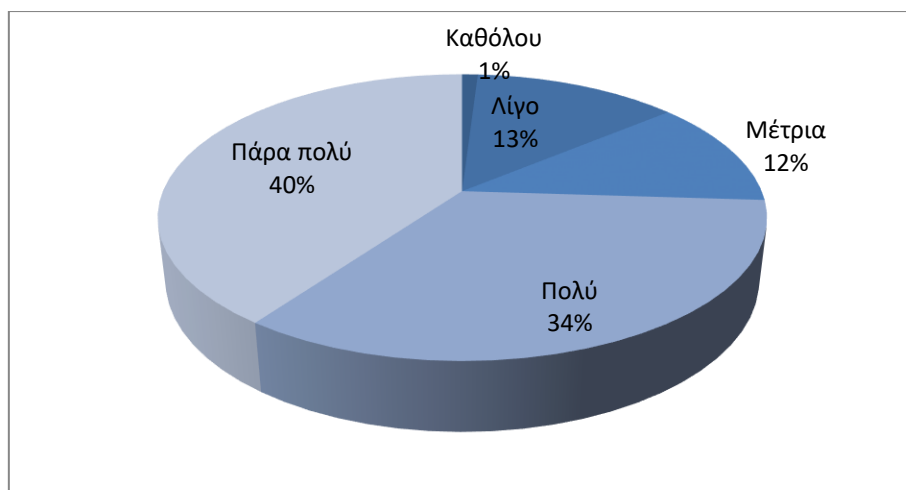
Γράφημα 2. Φυσική παρουσία

Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων, φαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είχε σημαντικό αντίκτυπο στη μείωση των θέσεων εργασίας, όπως ανέφερε το 40% των συμμετεχόντων. Επιπλέον, παρατηρείται σημαντική επιρροή στην ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως δήλωσε το 44 % των ερωτηθέντων. Επιπλέον, η μελέτη αποκάλυψε ότι υπάρχει μέτρια επίδραση (16%) στην προώθηση των ευθυνών των εργαζομένων λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού.



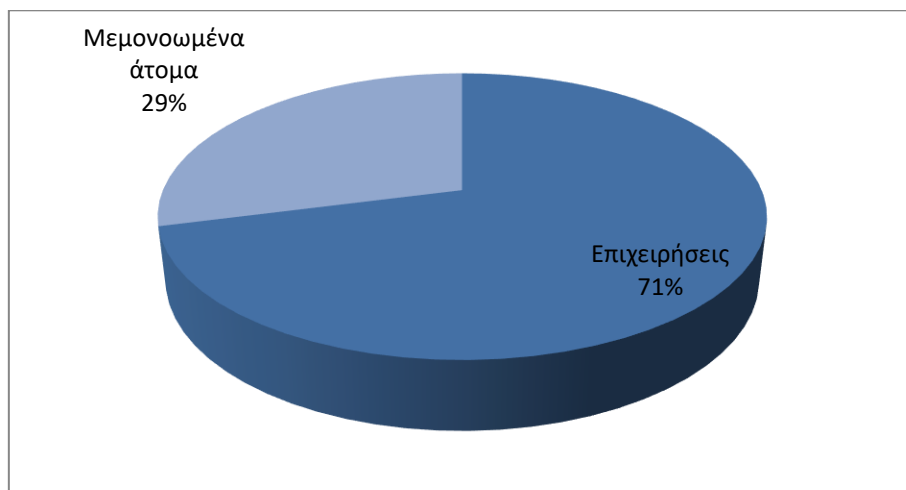
Γράφημα 3. Επιδράσεις της ψηφιοποίησης

Τα τελευταία χρόνια, με την επιβολή των Capital Controls και στη συνέχεια την κρίση της πανδημίας Covid-19, οι εργαζόμενοι συμφώνησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι σημαντική μερίδα πελατών έχει στραφεί στις ψηφιακές υπηρεσίες.



Γράφημα 4. Στροφή των πελατών στις ψηφιακές υπηρεσίες

Σύμφωνα με τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, οι επιχειρήσεις ήταν η κατηγορία των πελατών που ανταποκρίθηκαν πιο γρήγορα στην πρόσκληση της ψηφιακής υπηρεσίας, με ποσοστό 71 %. Από την άλλη πλευρά, τα μεμονωμένα άτομα αποτελούσαν εκτιμώμενο ποσοστό 29 % ως προς το αντίστοιχο ποσοστό.



Γράφημα 5. Επιλογή της ψηφιακής τραπεζικής

Έχοντας αξιολογήσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αντιπάθεια των πελατών για την ψηφιακή υπηρεσία διαπιστώθηκε ότι η ηλικία έπαιξε εξέχοντα ρόλο στην αποστροφή των πελατών και αποδίδει την άρνησή του σε αυτόν τον παράγοντα

(3.56/0.87). Μεγάλη μερίδα των συμμετεχόντων εντόπισαν ανησυχίες για την ασφάλεια ως τον κύριο λόγο της άρνησής τους (3.43/0,92). Επιπλέον, ανακαλύφθηκε ότι κρίθηκαν προσωπικοί λόγοι (3.29/0.93). Τέλος, η περιορισμένη κατανόησή του για την ψηφιακή σφαίρα ήταν ένας σημαντικός παράγοντας (3.18/0,95).

Πίνακας 2. Λόγοι άρνησης της ψηφιακής τραπεζικής από τους πελάτες

	(N)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Θέματα ασφαλείας στις συναλλαγές	100	1	5	3.43	0,92
Περιορισμένη γνώση/χρήση των Η/Υ και του διαδικτύου	100	1	5	3.18	0,95
Ηλικιακό επίπεδο	100	1	5	3,56	0,87
Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας	100	1	5	3,29	0,93

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν ότι η ευκολία της ψηφιακής υπηρεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των πελατών για αυτήν (3.63/0.98). Η αμεσότητα θεωρήθηκε ως ένας άλλος σημαντικός λόγος επιλογής (3.62/0.97). Η ταχύτητα υπογραμμίστηκε ως πολύ πιθανός λόγος (3.55/0.88). Επιπλέον, ότι το μειωμένο κόστος συναλλαγής ήταν ο πιο πιθανός λόγος πίσω από την απόφασή του (3.54/0.92). Τέλος, αναγνώρισε την αποφυγή της φυσικής επίσκεψης σε ένα κατάστημα ως έναν πολύ πιθανό παράγοντα που επηρεάζει την επιλογή του (3.52/0.96).

Πίνακας 3. Λόγοι επιλογής της ψηφιακής τραπεζικής από τους πελάτες

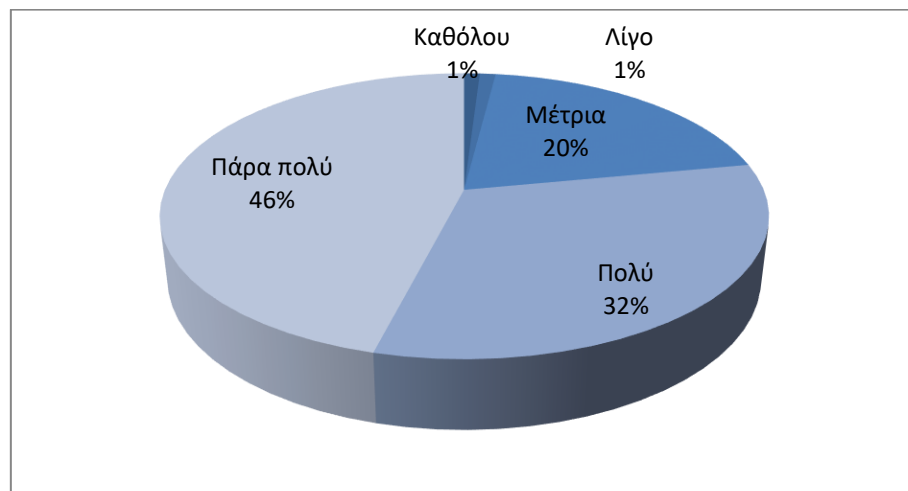
	(N)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Θέματα ευκολίας	100	1	5	3.63	0,98
Θέματα αμεσότητας	100	1	5	3.62	0,97
Θέματα ταχύτητας	100	1	5	3,55	0,88
Θέματα μειωμένου κόστους στις συναλλαγές	100	1	5	3.54	0,92
Θέματα αποφυγής παρουσίας σε φυσικό κατάστημα	100	1	5	3.52	0,96

Με βάση τις απόψεις των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, οι τράπεζες οφείλουν να διαθέσουν σημαντικό μέρος των πόρων τους για την ανάπτυξη και την προώθηση ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών (3.87/0.97). Επιπλέον, οι επενδύσεις σε αναδυόμενες τεχνολογίες πρέπει να γίνουν σε σημαντική κλίμακα (3.86/0.96). Ομοίως, να γίνουν σημαντικές επενδύσεις για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού εντός των τραπεζών (3.84/0.88). Τέλος, πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην πλήρη κατανόηση και αντιμετώπιση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών (3.76/0.92).

Πίνακας 4. Επενδύσεις των τραπεζών

	(N)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Κάνουν επενδύσεις σε τομείς ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών	100	1	5	3.87	0,97
Κάνουν επενδύσεις σε τομείς νέων τεχνολογιών	100	1	5	3.86	0,96
Κάνουν επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό	100	1	5	3,84	0,88
Διοχετεύουν χρόνο και χρήμα στην μελέτη των αναγκών των πελατών	100	1	5	3.76	0,92

Σε πολύ μεγάλο βαθμό, οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο υποστήριξαν ότι η πλήρης μετάβαση των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή είναι σημαντικός παράγοντας και ότι σημαντικό ρόλο παίζει η αλλαγή κουλτούρας των εργαζομένων της Τράπεζας.



Γράφημα 6. Κουλτούρα και ψηφιοποίηση

Όσον αφορά τα προσόντα που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να χειριστούν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του τραπεζικού ψηφιακού μετασχηματισμού, υπάρχουν ορισμένες δεξιότητες και ιδιότητες που έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμες. Η ικανότητα να μαθαίνεις γρήγορα δεν είναι απλώς σημαντική, αλλά πολύ σημαντική (3.97/0.98). Ομοίως, η προσαρμοστικότητα έχει επίσης τονιστεί ως πολύ σημαντική ιδιότητα (3.96/0.95). Η συνεργασία, από την άλλη πλευρά, έχει κριθεί πολύ σημαντική (3.85/0.98). Επιπλέον, η ικανότητα χειρισμού έξυπνων συσκευών ως πολύ σημαντικό προσόν. (3.84/0.93). Η διορατικότητα επίσης, έχει αναγνωριστεί ως πολύτιμη ποιότητα (3.83/0.96). Τέλος, η δημιουργική σκέψη και η καινοτομία έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικό χαρακτηριστικό (3.82/0.87).

Πίνακας 5. Χαρακτηριστικά τραπεζικών υπαλλήλων και ψηφιοποίηση

	(N)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Η ικανότητα τους να μαθαίνουν κάτι γρήγορα	100	1	5	3.97	0,98
Η ικανότητα τους να προσαρμόζονται	100	1	5	3.96	0,95
Η ικανότητα τους να συνεργάζονται	100	1	5	3,85	0,88
Η ικανότητα τους να χειρίζονται έξυπνες συσκευές	100	1	5	3.84	0,93
Η διορατικότητα τους	100	1	5	3.83	0,96
Η δημιουργική και καινοτομική τους σκέψη	100	1	5	3,82	0,87

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον τραπεζικό κλάδο κλήθηκαν να αναλογιστούν την εμπειρία τους με τα ψηφιακά συστήματα. Η χρήση αυτών των συστημάτων ή εφαρμογών ενίσχυε την ποιότητα της εργασίας τους (3.98/0.97) και είχαν μεγαλύτερο έλεγχο στα καθήκοντά τους (3.97/0.98). Είναι ενδιαφέρον ότι αυτά τα συστήματα ή οι εφαρμογές τραπεζικής ψηφιοποίησης διευκόλυναν την ταχύτερη ολοκλήρωση των εργασιών (3.96/0.95). Αυτά τα συστήματα έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη κρίσιμων πτυχών της δουλειάς (3.93/0.88). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ψηφιακά συστήματα είχαν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας (3.92/0.87). Η χρήση ψηφιακών τραπεζικών συστημάτων και εφαρμογών δίνει τη δυνατότητα να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας από ό,τι θα μπορούσαν διαφορετικά (3.91/0.87). Η διαδικασία εκμάθησης αυτών των συστημάτων και εφαρμογών είναι εύκολα διαχειρίσιμη (3.90/0.85). Τα συστήματα και οι εφαρμογές ψηφιακών τραπεζών είναι φιλικές προς τον χρήστη και η χρήση αυτών των συστημάτων δεν προκάλεσε καμία ενόχληση (3.82/0.87).

Πίνακας 6. Αξιολόγηση των ψηφιακών συστημάτων

	(N)	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας έχει βελτιωθεί ποιοτικά η δουλειά μου	100	1	5	3,98	0,97
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ελέγχω καλύτερα τη δουλειά μου	100	1	5	3,97	0,98
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας κάνω πιο γρήγορα τη δουλειά μου	100	1	5	3,96	0,95
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας βρίσκω υποστήριξη σε δύσκολα και σύνθετα θέματα	100	1	5	3,93	0,88
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας βελτιώνω την προσωπική εργασιακή μου επίδοση	100	1	5	3,92	0,87
Μου είναι εύκολο να μάθω την ψηφιακή τραπεζική	100	1	5	3,91	0,87
Η ψηφιακή τραπεζική τεχνολογία είναι ευκολόχρηστη	100	1	5	3,90	0,85
Η τραπεζική ψηφιακή τεχνολογία μου είναι ευχάριστη	100	1	5	3,82	0,87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συζήτηση

Μετά από προσεκτική εξέταση των πληροφοριών που παρέχονται, σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο το προσωπικό και οι πελάτες στον τραπεζικό κλάδο έχουν προσαρμοστεί στην ψηφιακή επανάσταση. Επιπρόσθετα, επιδιώξαμε να εξετάσουμε πώς αυτός ο μετασχηματισμός επηρέασε τις εργασιακές λειτουργίες και τη συνολική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην έρευνά μας συμμετείχαν 100 άτομα από το σύνολο των εργαζομένων των ελληνικών τραπεζών, αποτελώντας το δείγμα αυτής της έρευνας. Για τους σκοπούς της μελέτης μας, επιλέχθηκε ένα δείγμα χρησιμοποιώντας μια μέθοδο που ονομάζεται απλή τυχαία δειγματοληψία. Αυτή η διαδικασία χρειάστηκε συνολικά 2 μήνες για να ολοκληρωθεί. Για τη συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήσαμε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, το οποίο διανεμήθηκε με τη μορφή Google Form μέσω email. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκαν με βάση τα ευρήματα από διάφορες πηγές που περιγράφονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αυτής της εργασίας. Επιπλέον, ενσωματώθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο της νέας ψηφιακής εποχής στον τραπεζικό κλάδο, αντλώντας έμπνευση από την έρευνα που διεξήγαγε η Παιδούση (2020). Προστατεύθηκε πλήρως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δηλώσεων των συμμετεχόντων. Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics V21, το οποίο επέτρεψε να πραγματοποιηθεί μια ενδελεχρή περιγραφική στατιστική ανάλυση.

Όσον αφορά το δείγμα, υψηλότερο ποσοστό συμμετεχόντων, αναγνωρίστηκε ως γυναίκες ενώ το υπόλοιπο ως άντρες. Είναι ενδιαφέρον ότι η πλειονότητα των ατόμων του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη το μορφωτικό τους υπόβαθρο, ένα σημαντικό ποσοστό κατείχε πανεπιστημιακά πτυχία. Σε σχέση με την επαγγελματική τους εμπειρία στον τραπεζικό κλάδο, αποκαλύφθηκε ότι η πλειονότητα είχε απασχοληθεί σε αυτόν τον κλάδο για σημαντική διάρκεια από 11 έως 20 χρόνια. Ολοκληρώνοντας την ανάλυσή μας, αξίζει να αναφέρουμε ότι το ερευνητικό δείγμα περιλαμβάνει διάφορους ρόλους εντός του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντική πλειοψηφία και οι προϊστάμενοι

ακολουθούν με τους 5 διευθυντές.

Όταν πρόκειται για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό τομέα προσαρμόζονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι περισσότεροι από αυτούς έχουν επιβεβαιώσει ότι έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή σεμινάριο που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων τα τελευταία πέντε χρόνια. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αλλαγή της κουλτούρας μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή. Δίνουν μεγάλη σημασία σε ιδιότητες όπως η γρήγορη μάθηση, η προσαρμοστικότητα, η συνεργασία και η ικανότητα με έξυπνες συσκευές. Όταν πρόκειται για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εξετάζε πώς προσαρμόζονται οι πελάτες στα νέα ψηφιακά συστήματα, οι εργαζόμενοι εξέφρασαν την πεποίθησή τους ότι υπήρξε αξιοσημείωτη μετάβαση των πελατών προς τις ψηφιακές υπηρεσίες. Λίγο περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι η πλειονότητα των πελατών που είχαν αρχικά αρνητική άποψη τελικά έκαναν τη μετάβαση στην ψηφιακή υπηρεσία. Παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις ήταν η ομάδα πελατών που ανταποκρίθηκαν πιο γρήγορα στην πρόσκληση για ψηφιακή εξυπηρέτηση. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν ότι η φυσική παρουσία πελατών σε τραπεζικά καταστήματα είναι μέτρια απαραίτητη. Οι πελάτες τείνουν να δείχνουν απροθυμία προς την ψηφιακή υπηρεσία λόγω ποικίλων παραγόντων. Πρωτίστως, είναι η ηλικία των πελατών που παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή την αποστροφή. Επιπλέον, η μειωμένη εξοικείωσή τους με τον ψηφιακό κόσμο συμβάλλει σε αυτή την αντίληψη. Εκτός από αυτούς τους λόγους, οι ανησυχίες για την ασφάλεια παίζουν επίσης ρόλο στην αποτροπή των πελατών από το να υιοθετήσουν ψηφιακές υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν αρκετοί επιτακτικοί λόγοι για τους οποίους οι πελάτες επιλέγουν την ψηφιακή υπηρεσία. Η ευκολία χρήσης που συνοδεύει τις ψηφιακές πλατφόρμες, η αμεσότητα και η ταχύτητα των συναλλαγών, καθώς και το μειωμένο κόστος που σχετίζεται με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, συμβάλλουν στην ελκυστικότητα της ψηφιακής υπηρεσίας. Επιπλέον, η δυνατότητα αποφυγής φυσικής επίσκεψης σε ένα κατάστημα παρακινεί περαιτέρω τους πελάτες να αγκαλιάσουν τις ψηφιακές επιλογές.

Τώρα ας στρέψουμε την προσοχή μας στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερευνά τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αποτελεσματικότητα της εργασίας και την αποδοτικότητα των ανθρώπινων πόρων. Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είχε σημαντικό αντίκτυπο στις απώλειες θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα ενίσχυσε την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα σχόλια των εργαζομένων, η εφαρμογή συστημάτων και εφαρμογών τραπεζικής ψηφιοποίησης όχι μόνο ενισχύει την ποιότητα της εργασίας τους, αλλά τους δίνει επίσης τη δυνατότητα να ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο στις εργασίες τους και να τις ολοκληρώνουν πιο αποτελεσματικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου οι μισοί από τους εργαζόμενους αναγνώρισαν τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζουν αυτά τα συστήματα στην υποστήριξη βασικών πτυχών της εργασίας τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν διαπιστώσει ότι η κατανόηση των ψηφιακών τραπεζικών συστημάτων και εφαρμογών ήταν μια απλή εργασία και θεωρούν επίσης ότι τα ψηφιακά εργαλεία είναι φιλικά προς τον χρήστη. Οι απόψεις των εργαζομένων υποδηλώνουν ότι οι τράπεζες πρέπει να διαθέσουν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, τονίζουν τη σημασία της επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού τους και τη διεξαγωγή ενδεδειγμένης έρευνας σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών.

Το επίκεντρο αυτής της εργασίας ήταν η διερεύνηση του αντίκτυπου του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα και πώς το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Η έλευση της τεχνολογίας έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, καθιστώντας αναγκαία την ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων μεταξύ των εργαζομένων για την αποτελεσματική πλοήγηση στις νέες προκλήσεις που θέτει η ψηφιακή εποχή. Η Ελλάδα καταβάλλει προσπάθειες για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού της και την προώθηση της ψηφιοποίησης. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη να επιταχυνθεί η ψηφιακή ανάπτυξη, η οποία έχει γίνει ακόμη πιο πιεστική υπό το φως της πανδημίας. Σε αυτή την προσπάθεια, το μεγαλύτερο εμπόδιο βρίσκεται στην κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ταυτόχρονη παροχή εκπαίδευσης τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες.

Τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκάλυψαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό

τους. Μια κρίσιμη πτυχή για την υιοθέτηση αυτής της ψηφιακής αλλαγής είναι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που την συνοδεύουν, όπου οι εργοδότες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διευκόλυνση αυτής της μετάβασης. Η ευκολία χρήσης της τεχνολογίας, η αντιληπτή χρησιμότητα και η αυτό-αποτελεσματικότητα επηρεάζουν το πόσο εύκολα τα μέλη του προσωπικού αποδέχονται και υιοθετούν τις νέες τεχνολογίες (Cai, 2019). Επιπλέον, οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή καθορίζουν τελικά το επίπεδο προσαρμογής τους σε αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Οι ερευνητές έχουν τονίσει τη σημασία της εξοικείωσης με τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Φαίνεται ότι τα άτομα που είναι μικρότερα σε ηλικία και διαθέτουν υψηλότερο μορφωτικό υπόβαθρο παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανότητα στη χρήση αυτών των νέων τεχνολογικών προόδων. Οι μελετητές τονίζουν επίσης ότι η ευκολία χρήσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, παράλληλα με τη χρησιμότητά του. Λέγεται ότι η προσαρμογή στις νέες συνθήκες γίνεται πιο απλή καθώς ο εργαζόμενος αποκτά περισσότερη γνώση και γίνεται πιο άνετος με τα συστήματα. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης ειδικοί που ισχυρίζονται ότι, ενώ η πίστη των εργαζομένων στη χρησιμότητα της ψηφιακής τραπεζικής έχει ευνοϊκό αντίκτυπο στην πρόθεσή τους να το χρησιμοποιήσουν, η αντίληψή τους για το πόσο εύκολο είναι στη χρήση δεν επηρεάζει την απόφασή τους να υιοθετήσουν την ψηφιακή τραπεζική (Soares, 2018).

Είναι αναμφίβολο ότι το προσωπικό επηρεάζεται από τις τεχνολογικές αλλαγές. Στο αρχικό στάδιο της εφαρμογής ψηφιακών εργαλείων, συνήθως υπάρχει αρνητικός αντίκτυπος λόγω της μη εξοικείωσης των εργαζομένων με τα νέα συστήματα. Ωστόσο, μόλις κατανοήσουν τη νέα διαδικασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αγκαλιάζεται και μπορεί να αποδειχθεί επωφελής. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα προσαρμογής των εργαζομένων περιστρέφονται κυρίως γύρω από τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων και εξοπλισμού για την ανάπτυξη ασύρματων τηλεπικοινωνιών, καθώς και τις δεξιότητες και τις γνώσεις του προσωπικού, τις πολιτικές της τράπεζας και τη συνολική τους στάση απέναντι στην αλλαγή (Ahmed et al, 2018).

Μια ανησυχία που έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία είναι ότι πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν άγχος σχετικά με την πιθανή απώλεια των θέσεων εργασίας τους ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης. Αυτή η νέα κατάσταση τους έχει προκαλέσει

ανησυχίες και ανησυχίες. Μια κρίσιμη πτυχή που επηρεάζει το πόσο καλά προσαρμόζονται οι τραπεζικοί υπάλληλοι σε αυτές τις αλλαγές είναι η συμπεριφορά του ηγέτη κατά τη διάρκεια αυτής της μεταβατικής περιόδου. Επιπλέον, το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, η ενημέρωση για τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ηθική υποστήριξη από τον ηγέτη σε όλη τη διαδικασία προσαρμογής και η αντιμετώπιση των αναγκών τους είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε ανταλλαγή πληροφοριών, λαμβάνουν υποστήριξη από τη διοίκηση, ανταμείβονται και αναγνωρίζονται, λαμβάνουν κατάλληλη εκπαίδευση και έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τείνουν να επιδεικνύουν θετική αποδοχή και προσαρμοστικότητα στις τεχνολογικές εξελίξεις στους τραπεζικούς οργανισμούς. Η εφαρμογή αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει διαπιστωθεί ότι έχει θετικό αντίκτυπο στον βαθμό τεχνολογικής προσαρμογής των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα (Brooke & Price, 2019). Όταν οι εργαζόμενοι έχουν προσδοκίες ότι το ψηφιακό τοπίο θα τους επιτρέψει να επιτύχουν βελτιωμένη απόδοση, αυξημένη ικανοποίηση και προσωπική ευημερία, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν να αγκαλιάσουν και να προσαρμοστούν στον συνεχιζόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Όχι μόνο ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών επηρεάζει το προσωπικό τους, αλλά έχει επίσης αντίκτυπο στους πελάτες τους. Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι οι πελάτες εξοικειώνονται σταδιακά με την ψηφιακή τεχνολογία και φαίνεται να γίνονται πιο προσαρμοστικοί, παρά τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν. Ωστόσο, αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν επίσης τον περιορισμένο βαθμό στον οποίο οι πελάτες αγκαλιάζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Όταν πρόκειται για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, οι πελάτες τείνουν να έχουν επιφυλάξεις για τις ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτές οι ανησυχίες περιστρέφονται κυρίως γύρω από την ασφάλεια, την ποιότητα και το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που είναι εγγενή στους ίδιους τους πελάτες. Η επιτυχία της εφαρμογής τεχνολογίας και η ικανοποίηση των πελατών συνδέονται στενά με το επίπεδο εξοικείωσής τους με αυτές τις τεχνολογίες. Επιπλέον, η ηλικία παίζει ρόλο στη μείωση τόσο της συχνότητας χρήσης τραπεζικών εφαρμογών όσο και της ικανότητας προσαρμογής των πελατών σε αυτές (Dyke & Strick, 2020).

Οι προοπτικές των πελατών για την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας επηρεάζονται σε

μεγάλο βαθμό από παράγοντες όπως η γνώση, η στάση και οι υποκειμενικοί κανόνες. Η προσαρμοστικότητα του πελατολογίου μιας τράπεζας στον ψηφιακό μετασχηματισμό διευκολύνεται από στοιχεία όπως η σκοπιμότητα, η φιλικότητα προς τον χρήστη, η διαχείριση χρόνου και η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Μεταξύ αυτών των παραγόντων, η ευκολία χρήσης της τεχνολογίας ξεχωρίζει ως βασικός καθοριστικός παράγοντας για την προσαρμογή των χρηστών

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία διερευνά ένα άλλο ζήτημα, το οποίο είναι ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στον σχεδιασμό και την ηγεσία της εργασίας. Τα ευρήματα της ανασκόπησης υποδηλώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τις ανθρώπινες ικανότητες και δεξιότητες, καθώς και να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την απόκτηση ταλέντων. Ωστόσο, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχουν αρκετά πειστικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την ιδέα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων ((Carten & Spetor, 2017).

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υπογραμμίζει ένα άλλο πρόβλημα που έχει αναφερθεί, το οποίο είναι η διακύμανση στην αποτελεσματικότητα των ψηφιακών συστημάτων μεταξύ διαφορετικών τραπεζών. Μόνο ένα μικρό μέρος, που αντιστοιχεί στο 10% του συνόλου, αφορά τράπεζες που μπορούν να χαρακτηριστούν ως πρωταθλητές ψηφιακής τεχνολογίας. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειονότητα αυτών των ψηφιακών πρωταθλητών προέρχεται από συμβατικές τράπεζες που λειτουργούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όσον αφορά τις τράπεζες στην Ελλάδα, μπορεί να μην θεωρούνται ως πρωταθλητές της ψηφιακής τεχνολογίας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι δύο από αυτές τις τράπεζες διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που μοιάζουν με πρωταθλητές, ιδίως όσον αφορά την παροχή πληροφοριών και τη διενέργεια συναλλαγών, όπως μεταφορές και πληρωμές. Μια κρίσιμη διάκριση από τους ψηφιακούς πρωταθλητές έγκειται στο γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν έχουν αφιερώσει τόσους πόρους στην τεχνολογία των κινητών τηλεφώνων σε σύγκριση με το διαδίκτυο. Επιπλέον, υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης σε τομείς όπως το άνοιγμα και το κλείσιμο λογαριασμών, οι επενδυτικές υπηρεσίες, καθώς και η παροχή μη τραπεζικών υπηρεσιών (Bech, 2020).

Συμπεράσματα

Το ανθρώπινο δυναμικό στον τραπεζικό τομέα έχει προσαρμοστεί με επιτυχία στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτή η προσαρμογή έχει επιτευχθεί μέσω ενός συνδυασμού εκπαίδευσης, υιοθέτησης μιας νέας κουλτούρας και ενίσχυσης των προσόντων και των ψηφιακών δεξιοτήτων. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή της ψηφιακής μετάβασης. Επιπλέον, η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή παίζει σημαντικό ρόλο μαζί με την εμπειρία και την εξοικείωσή τους με τα ψηφιακά συστήματα. Επιπλέον, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσωπικού καθώς και οι πολιτικές της τράπεζας είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν. Φαίνεται ότι οι πελάτες των τραπεζών γίνονται όλο και πιο προσαρμοστικοί, ακόμη και εκείνοι που αρχικά ήταν αντίθετοι στη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα αυτής της έρευνας, οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν άμεσα στην πρόσκληση για παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Οι λόγοι που αποθαρρύνουν τους μεγαλύτερους πελάτες από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων είναι η προχωρημένη ηλικία τους, η περιορισμένη εξοικείωση με αυτήν την τεχνολογία και οι ανησυχίες για την ασφάλεια. Αντίθετα, η ευκολία των ψηφιακών υπηρεσιών, η άμεση προσβασιμότητα, οι γρήγορες συναλλαγές, το μειωμένο κόστος και η δυνατότητα αποφυγής φυσικών καταστημάτων είναι οι βασικοί παράγοντες που τους οδηγούν στην επιλογή αυτών των εργαλείων.

Ο μεγάλος αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να φανεί στη σημαντική μείωση των ευκαιριών εργασίας, καθώς και στην αυξημένη έμφαση στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Η εφαρμογή ψηφιακών διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα όχι μόνο ενίσχυσε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών, αλλά έχει επίσης προσφέρει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη αυτονομία και μειωμένο χρόνο ολοκλήρωσης. Επιπλέον, η απόκτηση και η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων δεν δημιουργεί σημαντικές προκλήσεις για το εργατικό δυναμικό. Η ανησυχία των εργαζομένων για την πιθανότητα απώλειας της δουλειάς τους λόγω ψηφιοποίησης αλλά και για τον προγραμματισμό εργασίας και για επίδραση που δημιουργεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να ενισχύσει τις

δυνατότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και να τονώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να αναδείξει μεμονωμένα ταλέντα αλλά και έλλειψη οριστικών στοιχείων σχετικά με τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην παραγωγικότητα των τραπεζικών υπαλλήλων.

Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα εργασία δεν είχε σημαντικούς περιορισμούς, εκτός από το σχετικά στενό χρονικό περιθώριο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Συμπερασματικά, συνιστάται οι μελλοντικές μελέτες να διερευνήσουν πόσο καλά προσαρμόζονται οι πελάτες των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή και να διερευνήσουν εάν οι ικανότητες και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μπορούν να βελτιωθούν μέσω της ψηφιοποίησης. Η υπάρχουσα έρευνα έχει αποφέρει αντιφατικά ευρήματα, καθιστώντας την περαιτέρω διερεύνηση ζωτικής σημασίας. Από πρακτική άποψη, οι τράπεζες θα πρέπει να διαθέσουν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη ψηφιακών προσφορών, δίνοντας παράλληλα προτεραιότητα στην εκπαίδευση του προσωπικού τους και στην κατανόηση των αναγκών των πελατών τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Ahmed, F., Qin, Y. And Aduamoah, M. (2018). *Employee readiness for acceptance of decision support systems as a new technology in Ebusiness environments; A proposed research agenda*. In Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Technology and Management, ICITM 2018, Oxford, UK, 7–9 March 2018.
- Alorn, D. G. and Shack, L. R. (2013). Εξέταση στην οργανωτική υποστήριξη και την ενσωμάτωση ως βασικούς μηχανισμούς για τη σύνδεση των στρατηγικών κοινωνικοποίησης με τη δέσμευση και την κινητικότητα των νέων εργαζομένων. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (3), 350–369. <https://doi.org/10.1002/job.1805>
- Barjee, D. S. and Gatton, N. (2014). Σήματα αγοράς εργασίας και εργασιακή κινητικότητα αναθεωρημένη. *LaborEconomics*, 11 (5), 599–622. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.10.001>
- Bech, L. R.(2020). Θεωρία Εικόνας: Λήψη Αποφάσεων σε Προσωπικά και Οργανωτικά Πλαίσια
- Bergvall- Kåreborn, B., Howcroft, D., (2014), A Typology of Crowdwork Platforms
- Berman, S.J., (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models.
- Bhola, (2015), Customer Relationship Management and Business Outcomes
- Birum, D. and Sors, M. J. (2013). Προσαρμογή της απόδοσης εργασίας στα μοντέλα κύκλου εργασιών: Μια εξέταση της μορφής και των μοντέλων διαδρομής της σχέσης απόδοσης εργασίας-κύκλος εργασιών. *Journal of Management*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/014920639301900101>
- Bondarouk, T. (2015). «Does e-HRM lead to better HRM service? ». *The International Journal of Human Resource Management*.
- Bonnet, D., McAfee, A., Westerman, G., (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.
- Borges, G. L., Marine, P., & Ibrahim, D. Y. (2020). Digital transformation and customers services: the banking revolution. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(7), 124-128.
- Broman, J. L. (2014). Διαπροσωπική σύγκρουση: κόστος, αιτίες και συνέπειες. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140 (2), 04013050. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000805](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000805)
- Broman, J. L. (2014). Διαπροσωπική σύγκρουση: κόστος, αιτίες και συνέπειες. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140 (2), 04013050. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000805](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000805)

- Brooke P.P, Price J.L. 2019. "The determinants of employee Absenteeism: an empirical test of a causal model". J. Occup. Psychol. 62 :1-19. 46
- Cai, C. (2019) "The impact of occupational shift work and working hours during pregnancy on health outcomes: a systematic review and meta-analysis," *American Journal of Obstetrics and Gynecology*. Elsevier Inc., 221(6), pp. 563–576. doi: 10.1016/j.ajog.2019.06.051.
- Cal, M. L., Niberg, A. J., Plohart, R. E. and Wokley, J. (2015). Η δυναμική φύση του συλλογικού κύκλου εργασιών και της απόδοσης της μονάδας: επιπτώσεις χρόνου, ποιότητας και αντικατάστασης. *Journal of the School of Management*, 58(4), 1208–1232. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0669>
- Caloghirou, Y., Constantelou, A. and Vonortas, N. (2016). Knowledge flows in European industry. London: Routledge.
- Cane, WA (2015). Enterprise Products: Γιατί οι Millennials δεν μένουν; *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60–75. Ανακτήθηκε από http://t.www.nabusinesspress.com/JABE/CampioneWA_Web17_4_.pdf
- Capgemini (2018). «A Digital Organization Combines Digital Capability with Digital Dexterity». Available at: <https://www.capgemini.com/consulting/resources/digital-organizations>
- Caro, F., Sadr, R., (2019), The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand
- Carten, J. M. and Spetor, P. E. (2017). Ανεργία, ικανοποίηση από την εργασία και εναλλαγή εργαζομένων: Μια μετα-αναλυτική δοκιμή του μοντέλου Muczynski. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 374-381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374>
- Casio, W. and Boudau, J. (2015). Επένδυση σε ανθρώπους: Ο οικονομικός αντίκτυπος των πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού.
- Cassidy F., (2019), «The straightforward guide to digital transformation». Available at: <https://www.raconteur.net/digital-transformation/digital-transformation-guide>
- Cenmo, L. and Garder, D. (2018). Οι διαφορές των γενεών στις εργασιακές αξίες, τα αποτελέσματα και τις προσωπικές οργανωτικές αξίες συμπίπτουν. *Journal of Management Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chaffey, D. (2020). «Ψηφιακές επιχειρήσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο: Στρατηγική, υλοποίηση και εφαρμογή». 6η Έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Choi, H. C. and Lee, W. J. (2014). Μια εμπειρική μελέτη της σχέσης μεταξύ των στρεσογόνων παραγόντων ρόλου, της συναισθηματικής εξάντλησης και των προθέσεων κύκλου εργασιών στην αεροπορική βιομηχανία. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (9), 1023–1043. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.837398>

- Codagnone, C., Abadie, F., and Biagi, F., (2016), The future of work in the ‘sharing economy’. market efficiency and equitable opportunities or unfair precarisation?
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., Bressgott, T., (2019), How artificial intelligence will change the future of marketing.
- Deakins, D., Freel, M., (2015), Entrepreneurship and Small Firms.
- Delery, J. and Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27, 1-21.
- Deloitte. (2018). «Study: The rise of the social enterprise». (2018 Deloitte Global Human Capital Trends) Available at: https://its.queens.edu/hrleadershipsummit/2018-Handouts/MASTER%20-%20Slide%20Deck_Human%20Capital%20Trends_9-28-18.pdf
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
- Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinou, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of risk and financial management*, 15(1), 21.
- Dyke TV, Strick S. 2020. “Recruitment, selection and retention of managers in the hotel and restaurant industry”, FIU Hosp. Rev. pp.1-9.
- European Commission (2019). 2019 SBA Fact Sheet: Greece, European Commission.
- Fahad Shahbaz Khan, (2016), Beyond Correlation Filters: Learning Continuous Convolution Operators for Visual Tracking
- Fairooz, H. M. M., & Wickramasinghe, C. N. (2019). Innovation and development of digital finance: a review on digital transformation in banking & financial sector of Sri Lanka. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, 69-78.
- Farmer, S. & Fedor, D. 2019. Volunteer Participation and Withdrawal: A Psychological Contract Perspective on the Role of Expectations and Organizational Support
- Felstead & Henseke, (2017), Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance
- Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2021). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, 39(3), 366-375.
- Goel, R. and Garg, S. (2018). Employees’ and Customers’ Adaptability of Digital Banking.
- Graham., (2017) . Personality predicts mortality risk: An integrative data analysis of 15 international longitudinal studies
- Harvey, D. (2016). Digital transformation in banks: The trials, opportunities and a guide to what is important. *Journal of Digital Banking*, 1(2), 136-145.

- Henriette, M. Feki, and L Boughzala, (2015)"The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review," *Mediterr. Conf. Inf. Syst. Proc.*, no. October 2015, pp. 1-13.
- Henry, C. Lucas, (2013), Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences.
- Ionașcu, A. E., Gheorghiu, G., Spătariu, E. C., Munteanu, I., Grigorescu, A., & Dănilă, A. (2023). Unraveling Digital Transformation in Banking: Evidence from Romania. *Systems*, 11(11), 534.
- Joao Reis, P. M., Marlene Amorim, Nuno Melao (2018) "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research," vol. 746, no. May,
- Joshi, R., Goel, R. and Garg, S. (2019). A study on customers' perception on adoption of digital banking in Indian Banking Sector. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3363623>
- Karpik K., (2018), «Large scale agile transformation - Challenges and success factors of talent management in large financial institutions», Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Metropolia Business School.
- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2019). Digital transformation in the banking sector: Surveys exploration and analytics. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(2), 93-127.
- Khanchel, H. (2019). The Impact of Digital Transformation on Banking. *Journal of Business Administration Research*, 8(2), 20-29.
- Khattak, M. A., Ali, M., Azmi, W., & Rizvi, S. A. R. (2023). Digital transformation, diversification and stability: What do we know about banks?. *Economic Analysis and Policy*, 78, 122-132.
- Kolodiziev, O. M., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytskyy, M., & Lozynska, O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks.
- Krasnikolakis, I., Tsaropoulos, M., & Eng, T. Y. (2020). Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation?. *Journal of General Management*, 46(1), 60-69.
- Kreitshtein, A. (2017). Digital transformation and its effects on the competency framework: a case study of digital banking.
- Legrís, P., Ingham, J. and Collerette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information Management*, 40, 191–204.
- Magomaeva, L., & Galazova, S. (2021). Banking Innovations As The Basis For Digital Transformation Of The Banking Sector. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Malar, M., S., (2019), Strategies in Sustainable Tourism, Economic Growth and Clean Energy
- McKinsey and Company, (2018), «Unlocking success in digital transformations».

- Meena, M. M. R., & Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912-4916.
- Muro, A., (2017), Digitalization and the American Workforce.
- Musa, G. A., Moro, P. A. and Otieno, S. B. (2020). An Assessment of Customers' Adaptability to Technological Innovations in Kenya's Banking Industry: Effects of Customers Perceptions. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(10), 14- 21.
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-31.
- Oladapo, I. A., Hamoudah, M. M., Alam, M. M., Olaopa, O. R. and Muda, R. (2021). Customers' perceptions of FinTech adaptability in the Islamic banking sector: comparative study on Malaysia and Saudi Arabia. *Journal of Modelling in Management*. <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2020-0256>
- Omarini, A. (2017). The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario.
- Osei, L. K., Cherkasova, Y., & Oware, K. M. (2023). Unlocking the full potential of digital transformation in banking: a bibliometric review and emerging trend. *Future Business Journal*, 9(1), 30.
- Parker, G., Van Alstyne, M., Choudary, S., (2018), Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You
- Pathak, S., Warpade G., Pathak, GP., Warpade, S., (2020), Impact of Lockdown Due to COVID-19 on Consumer Behaviour While Selecting Retailer for Essential Goods
- Perry M., (2019), "Taking the next step in sandbox evolution», Starsy.
- Peshkova, G. Y., & Zlobina, O. V. (2020). Digital transformation of banking with speech technologies. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Petrova, L. A., & Kuznetsova, T. E. (2020). Digitalization in the Banking Industry: Digital Transformation of Environment and Business Processes. *Finansovyi zhurnal= Financial Journal*, 12(3), 91-101.
- Pristiyono, P., Juliana, J., & Prayoga, Y. (2022). Measuring customer trust through digital transformation of banking as a competitive advantage. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 11(2), 214-229.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H. and Rimi, N. N. (2020). Matching People with Technology: Effect of HIWP on Technology Adaptation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 9–33.
- Sheehan J., 2016, Top ten issues for HR teams and how to fix them, HR Consultant,
- Shin, Y.J. and Choi, Y. (2019). Feasibility of the Fintech Industry as an Innovation Platform for Sustainable Economic Growth in Korea. *Sustainability*, 11, 5351.

- Soares, B.H., (2018). «Education Data Governance Maturity Assessment Model. International Data Corporation», 2018.
- Solis, B., (2016). «The six stages of digital transformation maturity», Altimeter, a Prophet Company.
- Sommerfeld, B., & Moise-Cheung, R. (2016). The digitally - fit organization. Inside magazine (12 - Part 01 - From a digital perspective), pp. 42-53.
- Srnicek, N., (2016), The challenges of platform capitalism: Understanding the logic of a new business model
- Thompson, P., Zang, W., (2018), The foreign business and domestic enterprise relationship: Its implications for local entrepreneurial resilience
- Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A., & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165-180.
- Valenduc, G., Vendramin, P.,(2016), Work in the digital economy: sorting the old from the new
- Vasiljeva, T., & Lukanova, K. (2016). Commercial banks and FINTECH companies in the digital transformation: Challenges for the future. *Journal of Business Management*, 11.
- Votintseva, L., Andreeva, M., Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019, March). Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, p. 012101). IOP Publishing.
- Welch, M. and McAfee, A., 2013. Being digital: engaging the organization to accelerate Digital Transformation. MIT Sloan School of Management - MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Westerman, C Calm ejane, D Bonnet, P Ferraris, A McAfee, (2021) «Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations», MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68
- Wewege, L., Lee, J., & Thomsett, M. C. (2020). Disruptions and digital banking trends. *Journal of Applied Finance and Banking*, 10(6), 15-56.
- Winasis, S., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2020). Digital transformation in the indonesian banking industry: Impact on employee engagement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(4), 528-543.
- World Bank (2017)., Trouble in the Making? The Future of Manufacturing- Led Development
- Xie, X., & Wang, S. (2023). Digital transformation of commercial banks in China: Measurement, progress and impact. *China Economic Quarterly International*, 3(1), 35-45.
- Yanagawa, E. (2018). Digital transformation in Japan's banking industry. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12(4), 351-364.

- Zaharia S. & Gibert E., (2005), «The Entrepreneurial University in the Knowledge Society», Higher Education in Europe, Vol.30, No.1.
- Zopounidis, C., Rodrigues, A. R. D., Ferreira, F. A., & Teixeira, F. J. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 60, 101616.
- Καλογήρου, Ι., (2015), «Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης», Αθήνα : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Παϊδούση Χ. (2020). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα», ΕΙΕΑΔ.
- ΣΕΒ (2019) «Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων», Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 1η ετήσια έκδοσης. Διαθέσιμο στο: https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SEV_Digital_Transformation_Observatory_v25_10.pdf.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητέ συμμετέχοντα,

κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, επινόησα ένα ερευνητικό εργαλείο για να διερευνήσω τον αντίκτυπο του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος του συστήματος υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα στον ανθρώπινο παράγοντα. Μέσω αυτής της έρευνας, στοχεύω να εντοπίσω τους τομείς που απαιτούν ανάπτυξη και βελτίωση για τη διευκόλυνση της βέλτιστης προσαρμογής στις νέες προκλήσεις.

Η συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο κρίνεται πολύτιμη και σημαντική. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Επιλέξτε τις απαντήσεις με όποιον τρόπο πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα τις γνώσεις και τις πεποιθήσεις σας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει προσωπικό όφελος για εσάς από τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Ωστόσο, τα δεδομένα θα παρουσιαστούν αποκλειστικά από τον ερευνητή και θα ομαδοποιηθούν και θα παρουσιαστούν ως συγκεντρωτικά αποτελέσματα προς όφελος της έρευνας και της προόδου της γνώσης. Αν και σύντομο, το ερωτηματολόγιο είναι σημαντική ως προς τη συμβολή του στη μελέτη.

.....

Με εκτίμηση.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι κάτι στο οποίο συμφωνώ, έχοντας διαβάσει το ενημερωτικό σημείωμα.

Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άνδρας

2. Ηλικία

- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 +

3. Σπουδές

- ☐ ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

4. Είδος θέσης στην τράπεζα

- ☐ Υπάλληλος
- ☐ Προϊστάμενος
- ☐ Διευθυντής

5. Έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό κλάδο

- ☐ 1-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21+

6. Σε ποια τράπεζα εργάζεστε;.....

Ενότητα Β. Ψηφιακή τραπεζική

1. Συμμετείχατε σε πρόγραμμα εκπαίδευσης για τις ψηφιακές δεξιότητες;

- ☐ Ναι
☐ Όχι

2. Κατά τη γνώμη σας, είναι απαραίτητο να πηγαίνουν οι πελάτες στα φυσικά καταστήματα των τραπεζών;

- ☐ Ναι
☐ Όχι

3. Κατά πόσο σχετίζεται η ψηφιοποίηση στις τράπεζες με

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Μείωση στις θέσεις εργασίας	1	2	3	4	5
Ψηφιακές δεξιότητες στους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
Βελτίωση της θέσης των υπαλλήλων στις τράπεζες	1	2	3	4	5

4. Κατά πόσο θεωρείται ότι η επιβολή των Capital controls και η πανδημία του Covid 19 έσπρωξαν τους πελάτες στην ψηφιακή τραπεζική;

- ☐ Καθόλου
☐ Λίγο
☐ Μέτρια
☐ Πολύ
☐ Πάρα πολύ

5. Ποια μερίδα καταναλωτών ανταποκρίθηκε ευκολότερα στην ψηφιακή τραπεζική;

- ☐ Μεμονωμένοι καταναλωτές
☐ Εταιρείες

6. Κατά πόσο οι παρακάτω λόγοι αποτρέπουν τους καταναλωτές στη χρήση της ψηφιακής τραπεζικής;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Θέματα ασφαλείας στις συναλλαγές	1	2	3	4	5
Περιορισμένη γνώση/χρήση των Η/Υ και του διαδικτύου	1	2	3	4	5
Ηλικιακό επίπεδο	1	2	3	4	5
Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας	1	2	3	4	5

6. Κατά πόσο οι παρακάτω λόγοι ωθούν τους καταναλωτές στη χρήση της ψηφιακής τραπεζικής;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Θέματα ευκολίας	1	2	3	4	5
Θέματα αμεσότητας	1	2	3	4	5
Θέματα ταχύτητας	1	2	3	4	5
Θέματα μειωμένου κόστους στις συναλλαγές	1	2	3	4	5
Θέματα αποφυγής παρουσίας σε φυσικό κατάστημα	1	2	3	4	5

7. Κατά την γνώμη σας οι τράπεζες πρέπει να

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Κάνουν επενδύσεις σε τομείς ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Κάνουν επενδύσεις σε τομείς νέων τεχνολογιών	1	2	3	4	5
Κάνουν επενδύσεις στον τομέα της εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό	1	2	3	4	5
Διοχετεύουν χρόνο και χρήμα στην μελέτη των αναγκών των πελατών	1	2	3	4	5

8. Θεωρείται ότι η μεταβολή στην κουλτούρα των τραπεζικών υπαλλήλων είναι σημαντικός παράγοντας για την ψηφιοποίησή τους;

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο

- ☐ Μέτρια
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα πολύ

9. Κατά πόσο τα παρακάτω χαρακτηριστικά των τραπεζικών υπαλλήλων επηρεάζονται από την τραπεζική ψηφιοποίηση;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Η ικανότητα τους να μαθαίνουν κάτι γρήγορα	1	2	3	4	5
Η ικανότητα τους να προσαρμόζονται	1	2	3	4	5
Η ικανότητα τους να συνεργάζονται	1	2	3	4	5
Η ικανότητα τους να χειρίζονται έξυπνες συσκευές	1	2	3	4	5
Η διορατικότητα τους	1	2	3	4	5
Η δημιουργική και καινοτομική τους σκέψη	1	2	3	4	5

10. Παρακαλώ, αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις βάσει της σημαντικότητας τους.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας έχει βελτιωθεί ποιοτικά η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας ελέγχω καλύτερα την δουλειά μου	1	2	3	4	5
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας κάνω πιο γρήγορα την δουλειά μου	1	2	3	4	5
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας βρίσκω υποστήριξη/λύση σε θέματα δύσκολα και σύνθετα	1	2	3	4	5
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας βελτιώνω την προσωπική εργασιακή μου επίδοση	1	2	3	4	5
Με το να κάνω χρήση της ψηφιακής τραπεζικής τεχνολογίας καλύπτω και παράγω περισσότερη δουλειά	1	2	3	4	5

Μου είναι εύκολο να μάθω την ψηφιακή τραπεζική	1	2	3	4	5
Η ψηφιακή τραπεζική τεχνολογία είναι ευκολόχρηστη	1	2	3	4	5
Η τραπεζική ψηφιακή τεχνολογία δεν μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ για την συμβολή σας στην έρευνα που κάνω