



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Εκπαίδευση - Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**"Οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης της λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό και στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων"**

Ραγκούσης Ιωάννης

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

Φωτόπουλος Νικόλαος (επιβλέπων)

Τζιμογιάννης Αθανάσιος

Κουτσάμπελας Χρήστος

Κόρινθος

Σεπτέμβριος 2023

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κο. Νικόλαο Φωτόπουλο για την συμβουλευτική υποστήριξη και καθοδήγηση.

Παράλληλα, ευχαριστώ τους συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτηματολογίου για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν και τη συμβολή τους.

Ευχαριστώ, το ΚΑΝΕΠ της ΓΣΕΕ για τη χρηματική του αρωγή (υποτροφία) για την κάλυψη των διδάκτρων του παρόντος μεταπτυχιακού προγράμματος

Τέλος, αλλά όχι ελάχιστα, εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στη σύζυγό μου Ανδριάνα, για τη στήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια μελέτης και συγγραφής της παρούσας εργασίας.

*“Our environment – and I mean our man-made world of machines, artificial constructs, computers, electronic systems, interlinking homeostatic components – all of this is in fact beginning more and more to possess what the earnest psychologists fear the primitive sees in his environment: animation. In a very real sense our environment is becoming alive, or at least quasi-alive, and in ways specifically and fundamentally analogous to ourselves... Rather than learning about ourselves by studying our constructs, perhaps we should make the attempt to comprehend what our constructs are up to by looking into what we ourselves are up to”*

*Philip K. Dick, (1972), "The Android and the Human", Speech at the Vancouver Science Fiction Convention, taking place at the University of British Columbia in December 1972*

## **Περίληψη**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια νέα πραγματικότητα που ακολουθεί τις ευρύτερες εξελίξεις της επανάστασης Industry 4.0. Στο νέο περιβάλλον που δημιουργείται οι τραπεζικές εργασίες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό καθώς οι ψηφιακές εξελίξεις διαμορφώνουν ένα νέο πρότυπο εργασίας, επηρεάζουν τη σύνθεση της απασχόλησης καθώς και τις ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο και δεξιότητες. Η παρούσα εργασία προσεγγίζει ανωτέρω θέματα συνολικά, δίνοντας έμφαση στην “εργασία” στις ακόλουθες διαστάσεις της: απασχόληση, δεξαμενή παραγωγικότητας, χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων και κεφάλαιο επανεκπαίδευσης και επανακατατάρτισης. Για τους σκοπούς της μελέτης πραγματοποιείται στατιστική διερεύνηση βασισμένη στην ανάπτυξη συγκεκριμένου ερωτηματολογίου το οποίο προωθήθηκε για συμπλήρωση σε στελέχη και εργαζόμενους σε Ελληνικές τράπεζες.

## **Abstract**

Digital transformation is a new reality that follows the broader developments of the Industry 4.0 revolution. In the new era banking operations are affected as digital developments shape a new work pattern, affect the composition of employment as well as the needs for human capital and skills. This essay approaches the above issues in holistic pattern, emphasizing work in the following dimensions: employment, productivity pool, skills portfolio as well as retraining process. For the purpose of the study, a statistical research analysis is carried out based on the development of a specific questionnaire which was forwarded for completion to executives and employees in Greek banks.

## **Λέξεις κλειδιά:**

Απασχόληση

Αυτοματοποίηση

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων ΔΑΠ

Επανεκπαίδευση

Επανεκατάρτιση

Καινοτομία

Νομαδική εργασία

Οργανωσιακή ευελιξία

Τεχνολογική ανεργία

Τεχνολογικό στρες

Τραπεζική 4.0

Χάσμα δεξιοτήτων

Ψηφιακές δεξιότητες

Ψηφιακός μετασχηματισμός

AI Artificial Intelligence – ΤΝ Τεχνητή νοημοσύνη

Crowdworking

Fintech

Industry 4.0

ML Machine Learning – Μηχανική μάθηση

Uberisation

## Περιεχόμενα

Περίληψη / Abstract	8
Λέξεις κλειδιά:	
Εισαγωγή	8
Μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος	8
Κεφάλαιο 1: Ψηφιακός μετασχηματισμός και μεταβολές στο εργασιακό μοντέλο των πιστωτικών ιδρυμάτων	11
1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός στα πιστωτικά ιδρύματα	11
1.2 Νέες τεχνολογίες για τραπεζικές εργασίες	14
1.3 Απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες	15
1.4 Η σημασία της μάθησης στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού	20
1.5 Επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στα τραπεζικά αντικείμενα εργασίας	21
1.6 Επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα	29
1.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός και ικανοποίηση των εργαζομένων	32
1.8 Η Ελληνική πραγματικότητα	34
1.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου	35
Κεφάλαιο 2: Επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στις θέσεις εργασίας	37
2.1 Έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας (ILO – 2022) για την ψηφιοποίηση και το μέλλον της εργασίας στο χρηματοπιστωτικό χώρο	38
2.2 Κρίσιμα στατιστικά στοιχεία για την απασχόληση και την προστιθέμενη αξία της στα πιστωτικά ιδρύματα	42
2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και επιπτώσεις ανά τραπεζικό τομέα	51
2.4 Τάσεις παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και απασχόληση	55
2.5 Τεχνολογική υποκατάσταση της εργασίας	57
2.6 Η περίπτωση της Ελλάδας	62
2.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου	65
Κεφάλαιο 3: Στατιστική ανάλυση	67
3.1 Δειγματοληπτικά στοιχεία από τη διεξαγωγή της έρευνας	67
3.2 Στατιστική διερεύνηση	71

3.2.1	Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των αντικειμένων εργασία	71
3.2.2	Αποτελεσματικότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας	74
3.2.3	Προδιάθεση χρησιμοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων	81
3.2.4	Διερεύνηση της τυχόν ύπαρξης χάσματος δεξιοτήτων	83
3.2.5	Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον	86
3.2.6	Εκτιμήσεις για το μέλλον της εργασίας και βαθμός αισιοδοξίας	87
3.2.7	Εξ αποστάσεων εργασία	90
3.3	Συμπεράσματα της στατιστικής διερεύνησης.	91
	Συμπεράσματα	93
	Προτάσεις πολιτικής:	96
	Περιορισμοί της μελέτης	97
	Επισημάνσεις για μελλοντική έρευνα	97
	Βιβλιογραφία	99
	Ξενόγλωσσες δημοσιεύσεις	99
	Ελληνόγλωσσες δημοσιεύσεις	105
	Διπλωματικές Εργασίες	105
	Παράρτημα	107
	Ερωτηματολόγιο	107
	Δήλωση συγγραφέα	115

## **Περιεχόμενα πινάκων**

Πίνακας 1.1, Μεταβολές σε συγκεκριμένα αντικείμενα τραπεζικών εργασιών	23
Πίνακας 2.1, Πιθανότητα αυτοματοποίησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα, ανά ειδικότητα	40
Πίνακας 2.2, Ποσοστιαία μεταβολή των μέσων ονομαστικών ωριαίων αποδοχών κατά ειδίκευση	41

## **Περιεχόμενα σχημάτων και διαγραμμάτων**

Σχήμα 1.1, Θέσεις εργασίας σε κίνδυνο	22
Διάγραμμα 2.1, Ελλάδα Υπόλοιπα Ενεργητικού / Παθητικού Πιστωτικών Ιδρυμάτων	43
Διάγραμμα 2.2, Ευρωζώνη Υπόλοιπα Ενεργητικού / Παθητικού Πιστωτικών Ιδρυμάτων	44
Διάγραμμα 2.3, Ελλάδα – Αριθμός Τραπεζικών Καταστημάτων	46
Διάγραμμα 2.4, Ευρωζώνη – Αριθμός Τραπεζικών Καταστημάτων	47
Διάγραμμα 2.5, Ελλάδα – Αριθμός Τραπεζικών Υπαλλήλων	48
Διάγραμμα 2.6, Ευρωζώνη – Αριθμός Τραπεζικών Υπαλλήλων	49
Διάγραμμα 2.7, Κλάδοι με «υψηλή πιθανότητα» αποδιοργάνωσης	50



## Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο χώρο των πιστωτικών ιδρυμάτων αποτελεί μια συνεχή πλέον διαδικασία με πολύ σημαντικές επιδράσεις. Καταρχήν, διαμορφώνεται ένα νέο πρότυπο εργασίας το οποίο επηρεάζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και τις απαιτήσεις σε δεξιότητες και ανθρώπινο κεφάλαιο. Κύριο χαρακτηριστικών των εξελίξεων είναι η ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση μεθόδων τεχνητής νοημοσύνης. Οι συγκεκριμένες μέθοδοι χαρακτηρίζονται από υποκατάσταση της ανθρώπινης εργασίας (την οποία αντικαθιστούν) αλλά παράλληλα δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας σε νέες ειδικότητες και πεδία εργασίας. Το εργασιακό ισοζύγιο ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ακόμα απροσδιόριστο εξαιτίας της ως άνω διττής επιρροής της τεχνολογικής εξέλιξης. Το μόνο βέβαιο είναι ότι οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και γνώσεις για τους εργαζόμενους μεταβάλλονται γεγονός που καθιστά αναγκαία την επανεκπαίδευση και την επανεκατάρτιση.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τις επιπτώσεις των μεταβολών που επιτάσσει η ψηφιοποίηση των λειτουργιών των πιστωτικών ιδρυμάτων στην απασχόληση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- να ελεγχθεί το πως η ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών επιδρά στην απασχόληση
- να διερευνηθεί πως μεταβάλλονται οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και κατάρτιση
- ποια είναι τα χαρακτηριστικά του νέου πρότυπου εργασίας που υιοθετούν τα πιστωτικά ιδρύματα

Για την ολοκλήρωση της μελέτης θα πραγματοποιηθεί εμπειρική ανάλυση μέσω ερωτηματολογίου. Το μέγεθος του ερωτηματολογίου είναι τελικά 102 άτομα από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες Εθνική, Alpha, Eurobank, Πειραιώς και την Αττική.

### Μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος

Για την απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων που θέτονται ακολουθείται η εξής μεθοδολογική προσέγγιση:

- Έρευνα και κριτική ανάλυση στη διεθνή και Ελληνική βιβλιογραφία στα θεματικά πεδία:
  - Ψηφιοποίηση τραπεζικών εργασιών και απασχόληση

- Ψηφιοποίηση και νέες τραπεζικές εργασίες
- Απαιτήσεις για νέες δεξιότητες και κατάρτιση στον τραπεζικό χώρο εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού
- Επιπτώσεις στην εργασία από τον ψηφιακό μετασχηματισμό
- Εργασιακή ικανοποίηση σε το νέο ψηφιακό περιβάλλον στην τραπεζική αγορά εργασίας
- Άντληση στατιστικών δεδομένων αναφορικά με τη διαμόρφωση της τραπεζικής απασχόλησης και του μεγέθους της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα και στην Ευρωζώνη. Πηγές άντλησης στοιχείων:
  - Eurostat
  - Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
- Έρευνα ερωτηματολογίου σε τραπεζικά στελέχη Ελληνικών τραπεζών με την κατωτέρω θεματική ανάλυση:
  - Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των αντικειμένων εργασίας
  - Αποτελεσματικότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας
  - Προδιάθεση χρησιμοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων
  - Διερεύνηση της τυχόν ύπαρξης χάσματος δεξιοτήτων
  - Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον
  - Εκτιμήσεις για το μέλλον της εργασίας και βαθμός αισιοδοξίας
  - Εργασιακή εξουθένωση
  - Εξ αποστάσεων εργασία
- Κριτική ανάλυση και συμπεράσματα με προτάσεις πολιτικής και περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα

Η διάρθρωση της εργασίας στηρίζεται σε δύο θεματικά κεφάλαια βιβλιογραφικά επισκόπησης και σε ένα στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο διερευνώνται οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στο εργασιακό μοντέλο που επικρατεί στην τραπεζική αγορά. Έμφαση δίνεται στις εργασίες και ειδικότητες που αναδύονται έναντι εκείνων που τείνουν να περιοριστούν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μεταλλαγή

του ρόλου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, μελετάται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επίκεντρο είναι η απασχόληση και οι επιπτώσεις από την τεχνολογική αλλαγή και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στο συγκεκριμένο αυτό πλαίσιο διερευνώνται και τα σχετιζόμενα θέματα των απαιτούμενων δεξιοτήτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η στατιστική ανάλυση διερευνώντας τα θέματα που αναλύθηκαν πιο πάνω.

## **Κεφάλαιο 1: Ψηφιακός μετασχηματισμός και μεταβολές στο εργασιακό μοντέλο των πιστωτικών ιδρυμάτων**

Στο πρώτο κεφάλαιο της διερεύνησης των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στο χρηματοπιστωτικό χώρο γίνεται εστίαση στο εργασιακό μοντέλο που τείνει να επικρατήσει στη διεθνή τραπεζική αγορά. Η ανάλυση είναι θεωρητική και βασίζεται στη σύγχρονη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία.

Η όλη προσέγγιση ακολουθεί της εξής διάρθρωση. Το νέο τεχνολογικό υπόδειγμα αποτελεί την αφετηρία της μελέτης. Με βάση τις τεχνολογικές εξελίξεις χαρτογραφούνται οι απαιτούμενες δεξιότητες από την εργασία. Για την επίτευξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων απαραίτητη είναι η διαδικασία μάθησης (ως έννοια κατάρτισης αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο). Επόμενο βήμα στην ανάλυση είναι τα αντικείμενα εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι τάσεις στα αντικείμενα εργασίας. Δηλαδή, ποιες εργασίες εμφανίζονται και ποιες τείνουν να περιοριστούν. Στο πλαίσιο που έχει διαμορφωθεί, κριτικής σημασίας είναι ο ρόλος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Στη συνέχεια, επιχειρείται διερεύνηση των επιπτώσεων των πραγματοποιούμενων αλλαγών στους εργαζόμενους. Έτσι εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων, το εργασιακό στρες που βιώνουν, η αφοσίωσή τους στο πιστωτικό ίδρυμα και οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Τέλος, με βάση τη σχετική μελέτη του INE της ΟΤΟΕ παρουσιάζεται συνοπτικά, η κατάσταση που τείνει να δημιουργηθεί στην Ελληνική, τραπεζική αγορά εργασίας.

### **1.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός στα πιστωτικά ιδρύματα**

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ΕΚΤ (ECB 2023), ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τα πιστωτικά ιδρύματα δεν είναι πλέον επιλογή αλλά ανάγκη προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά και να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις ζήτησης των πελατών. Ακόμα περισσότερο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια διαδικασία που επιβάλλει μεταβολές στα επιχειρηματικά μοντέλα, διαδικασίες, και τραπεζικούς πόρους, ενώ απαιτεί και αντίστοιχες προσαρμογές στην εταιρική κουλτούρα. Παράλληλα, η ΕΚΤ επισημαίνει ότι η όλη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού ενέχει μια σειρά από κινδύνους όπως:

- Στρατηγικοί και αποτελεσματικής εκτέλεσης εργασιών

- Τεχνολογικοί
- Λειτουργικοί
- Μελλοντικοί, απροσδιόριστοι

Οι Moşteanu N.R., και B.M. Fathi (2020) διαπιστώνουν ότι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών άλλαξε την προσέγγιση του εργασιακού χώρου, τον τρόπο επιχειρηματικής δράσης και επαναπροσδιόρισε τις παραμέτρους των προσφερόμενων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Μια ισχυρή ψηφιακή οικονομία είναι ζωτικής σημασίας για την καινοτομία, την ανάπτυξη, την απασχόληση και την Ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα. Η εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας έχει τεράστιο αντίκτυπο στην αγορά εργασίας και στο είδος των δεξιοτήτων που απαιτούνται στην οικονομία και την κοινωνία για τους ακόλουθους λόγους:

- Αλλάζει τη δομή της απασχόλησης. Οδηγεί στην αυτοματοποίηση των εργασιών ρουτίνας και στη δημιουργία νέων και διαφορετικών τύπων θέσεων εργασίας.
- Οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένους επαγγελματίες πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Αυξάνει τη ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες για όλες σχεδόν τις θέσεις εργασίας
- Αλλάζει τον τρόπο μάθησης προωθώντας την ανάπτυξη διαδικτυακών κοινοτήτων, επιτρέποντας εξατομικευμένες μαθησιακές εμπειρίες, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη μαλακών δεξιοτήτων όπως η επίλυση προβλημάτων, η συνεργασία και η δημιουργικότητα και κάνοντας τη μάθηση διασκεδαστική.

Σύμφωνα με τη L. Dos Santos,(2020) η ψηφιοποίηση, είναι η κατά Gartner χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου και την παροχή νέων εσόδων και ευκαιριών παραγωγής αξίας (Gartner.com, 2020). Η υιοθέτηση και η εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας χρησιμοποιούνται για να φέρουν αξία και να μετατρέψουν την πληροφορία σε ψηφιακή μορφή.

Στο πλαίσιο αυτό η εν λόγω μελέτητρια θέτει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πώς επηρεάζει η ψηφιοποίηση τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση παροχής υπηρεσιών στον τραπεζικό κλάδο;

- Τι είδους στρατηγικές έχουν εφαρμοστεί από τους managers για να επιτύχουν τη δέσμευση των εργαζομένων καθώς αναπτύσσεται η ψηφιοποίηση;

Κατόπιν συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη και εργαζόμενους σε πιστωτικά ιδρύματα τα συμπεράσματα που προκύπτουν κάνουν λόγο ότι η ψηφιοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας που επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των εργαζομένων στην παροχή υπηρεσιών. Η ψηφιοποίηση λειτουργεί ως διαμεσολαβητής, δηλαδή, ως μια πλατφόρμα για τους υπαλλήλους να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Η ψηφιοποίηση έχει ανοίξει το δρόμο για τους πελάτες να συμμετέχουν στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εξυπηρετούν πιο συγκεκριμένα τα σημαντικότερα καθήκοντά τους, συμβάλλοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση έχει κάνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των τραπεζών, καθώς οι ψηφιοποιημένες μέθοδοι επικοινωνίας βοηθούν στη γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών.

Οι R. Baskerville et al (2020) ορίζουν τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών ως την ανάπτυξη και την ενίσχυση των ψηφιακών διαύλων οι οποίοι αποτελούν ένα από τα πρώτα και σημαντικότερα στάδια (μαζί με τους φυσικούς διαύλους) της ανθρώπινης εργασίας. Από τη μία πλευρά, αυτή η δυαδικότητα μεταξύ ψηφιοποίησης και ανθρώπινου παράγοντα αντικατοπτρίζεται στις πολυκαναλικές στρατηγικές των τραπεζών, οι οποίες κινούνται όλο και περισσότερο προς μια συνέργεια μεταξύ ψηφιακών καναλιών και ανθρώπινης επαφής. Από την άλλη, μια ενδεδειγμένη ανασκόπηση των λογικών εξυπηρέτησης πελατών οδηγεί τις τράπεζες να επανεξετάσουν τη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών εισάγοντας στοιχεία καινοτομίας που οδηγούν στη δημιουργία και διαχείριση μιας νέας καινοτομικής στρατηγική.

Ως αποτέλεσμα τόσο της οικονομικής κρίσης όσο και των πιο περιοριστικών ρυθμίσεων, οι ανώτατες διοικήσεις των τραπεζών έχουν γίνει πολύ ευαίσθητες στο να ελέγχουν όλα τα πεδία παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, η οργανωτική πυραμίδα τείνει να απλοποιηθεί και να γίνει περισσότερο οριζόντια.

## 1.2 Νέες τεχνολογίες για τραπεζικές εργασίες

Οι τράπεζες μπορούν να αλληλοεπιδρούν με την εφαρμοζόμενη τεχνολογία μέσω της χρήσης Virtual Assistants και Artificial Intelligence systems (Umamaheswari et al.). Η αυτοματοποίηση των εργασιών επιτρέπει στα πιστωτικά ιδρύματα να ενισχύσουν την κερδοφορία, τη συνολική τους απόδοση και να μειώσουν την ανθρώπινη εξάρτηση. Σύμφωνα με τους Umamaheswari et al. οι τραπεζικές εφαρμογές βάσει τεχνητής νοημοσύνης είναι:

- Υποστήριξη πελατών και μάρκετινγκ
- Chatbots Robot-Σύμβουλοι για Χρηματοοικονομικά Προϊόντα
- Εξατομικευμένες Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες
- Έξυπνα πορτοφόλια
- Συναισθηματική τεχνητή νοημοσύνη
- Συναλλαγές & Διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων
- Υψηλή ασφάλεια
- Μετατόπιση υποχρεώσεων από τον άνθρωπο
- Αποτελεσματικότητα Εργαζομένων & Καλύτερη Εμπειρία για τους Πελάτες
- Εντοπισμός δόλιων συναλλαγών
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας στην εκτέλεση των εργασιών
- Καλύτερη υποστήριξη πελατών

Οι T. Galanti et al (2023) εκτιμούν ότι το αντίκτυπο των νέων τεχνολογιών στους εργαζόμενους είναι ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στην ψυχολογία της επαγγελματικής υγείας. Ειδικότερα, ο αιφνίδιος ψηφιακός μετασχηματισμός των τελευταίων δύο δεκαετιών, που επιταχύνθηκε από την πανδημία COVID-19, εξώθησε στην ανάγκη διερεύνησης των νέων τρόπων εργασίας που χαρακτηρίζονται από ευελιξία και συνεχή αύξηση της αυτονομίας

Τα ευρήματα των εν λόγω μελετητών υπογραμμίζουν τους κινδύνους που συνδέονται με τις ταχείες αλλαγές που απαιτούνται από την τεχνολογική πρόοδο όσον αφορά την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων και υποδηλώνουν πόσο σημαντικό είναι οι οργανισμοί να δημιουργήσουν γρήγορα προγράμματα μάθησης και κατάρτισης για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται από τη Industry 4.0.

Συμπερασματικά, οι μελλοντικοί χώροι εργασίας θα χαρακτηρίζονται από εξαιρετική ευελιξία, η οποία απαιτεί από τους εργαζόμενους να έχουν όλο και περισσότερο τόσο τεχνικές όσο και μαλακές δεξιότητες (soft skills), καθώς και την ικανότητα συνεργασίας και οικοδόμησης λειτουργικών σχέσεων.

Οι A. Mazurchenko et al (2020), εισάγουν την έννοια και μελετούν το φαινόμενο της Τραπεζικής 4.0 ως συνάφεια με την τεχνολογική επανάσταση Industry 4.0. Στο εν λόγω εννοιολογικό πλαίσιο η πελατοκεντρικότητα, η εξατομίκευση, η κινητικότητα και η ευέλικτη εταιρική κουλτούρα καθίστανται βασικοί παράγοντες για τη διασφάλιση ενός καινοτόμου ρυθμού ανάπτυξης στο ψηφιακό περιβάλλον. Από αυτή την άποψη, η ζήτηση για ειδικούς υψηλού μορφωτικού επιπέδου που εμπλέκονται άμεσα στην εξυπηρέτηση πελατών σε τραπεζικά και ασφαλιστικά ιδρύματα αυξάνεται

Η ψηφιοποίηση συμβάλλει στην αύξηση της αφοσίωσης των πελατών, στη μείωση των ανθρώπινων λαθών και στην αντιμετώπιση των κορυφαίων ανταγωνιστών. Ως αποτέλεσμα, οι τράπεζες οφείλουν να επανεξετάσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, να αυξήσουν την ταχύτητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και να επεκτείνουν το ψηφιακό δίκτυο για την παροχή τους.

### **1.3 Απαιτούμενες ψηφιακές δεξιότητες**

Η έκθεση της J. P. Morgan (2019) δίνει ιδιαίτερη σημασία και αξία στις ψηφιακές δεξιότητες, οι οποίες αυξάνουν τα κίνητρα και την αυτοπεποίθηση για την ασφαλή χρήση του διαδικτύου η οποία καθίσταται απαραίτητη για τη ζωή και την εργασία

Συνοπτικά, τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης έκθεσης είναι:

- Η αποτελεσματική παροχή ψηφιακών υπηρεσιών καλύπτει ολιστικά τις ανάγκες των πελατών των τραπεζών.
- Οι ψηφιακές δεξιότητες σχετίζονται άμεσα με την κοινωνική ένταξη και την εκπαίδευση.
- Ένα ισχυρό «οικοσύστημα» στήριξης είναι απαραίτητο για την εκμάθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων
- Η πρώτη επαφή με τις ψηφιακές δεξιότητες έχει μεγάλη σημασία.



- Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για ψηφιακές δεξιότητες και την υποστήριξή τους προκύπτει συχνά κατόπιν μιας κρίσης
- Η ψηφιακή-χρηματοοικονομική ικανότητα υπερβαίνει την κατανόηση του τρόπου χρήσης συγκεκριμένων εφαρμογών ή διαδικτυακών συστημάτων.
- Οι ψηφιακές δεξιότητες δεν είναι σημαντικές μόνο για την άμεση αντιμετώπιση των οικονομικών αναγκών.
- Ανάγκη για ολιστική προσέγγιση των ψηφιακών δυνατοτήτων

Ιδιαίτερα εμπειριστατωμένη και ακριβής είναι η μελέτη του Von Rundstedt (2019) για τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην απασχόληση, στην Ελβετική τραπεζική αγορά. Συγκεκριμένα:

#### *Προφίλ θέσεων εργασίας με τη μεγαλύτερη ζήτηση*

Θέσεις εργασίας αναφορικά με την εξυπηρέτηση πελατείας είναι το προφίλ με τις περισσότερες αναζητήσεις καθώς καλύπτει το 24% των κενών θέσεων εργασίας. Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται διαχειριστές πελατειακών σχέσεων και σύμβουλοι πελατών λιανικής και εταιρικής τραπεζικής. Οι ρόλοι επιχειρηματικής ανάλυσης και πληροφορικής βρίσκονται στη δεύτερη θέση με το 20% επί των κενών θέσεων. Εάν προστεθεί ο μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων πληροφορικής που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες, η επιχειρηματική ανάλυση και η πληροφορική κατέχουν την πρώτη θέση. Στην τρίτη θέση ακολουθούν ρόλοι σχετικά με ρυθμιστικά ζητήματα, όπως νομικά, συμμόρφωσης, ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.

Σημειώνεται, ότι οι τράπεζες ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο με άλλους κλάδους που προσλαμβάνουν παρόμοια προφίλ πληροφορικής. Ο συγκεκριμένος ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο εμφανής στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, οι τράπεζες κατέχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας, το οποίο συνίσταται στο να είναι σε θέση να προσφέρουν έναν «σχετικά» σταθερό χώρο εργασίας σε συνδυασμό με ενδιαφέροντα έργα για ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Ένα απροσδόκητο αποτέλεσμα της συγκεκριμένη έρευνας είναι ότι ειδικοί με γνώση παλαιότερων γλωσσών κωδικοποίησης και εμπειρία με ξεπερασμένα βασικά τραπεζικά συστήματα εξακολουθούν να έχουν ζήτηση. Τα συστήματα αυτά εξακολουθούν να εφαρμόζονται σε πολλούς τραπεζικούς οργανισμούς και η συντήρησή τους γίνεται όλο και πιο περίπλοκη, ενώ

εντοπίζεται μεγάλη δυσκολία ανάπτυξης νέων ψηφιακών προϊόντων σε αυτή τη βάση. Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι να βρεθούν ειδικοί οι οποίοι, εκτός από την τεχνική εμπειρογνομοσύνη, φέρνουν επίσης εμπειρία στις ψηφιακές επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν με επιτυχία έργα ψηφιακού μετασχηματισμού σε όλες τις διαστάσεις τους.

Συνοπτικά, θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι τράπεζες γίνονται όλο και περισσότερο εταιρείες τεχνολογίας με εξατομικευμένη και εξατομικευμένη επαφή πελατών.

#### *Απαιτούμενες δεξιότητες πληροφορικής*

Η ανάλυση των προφίλ των κενών θέσεων εργασίας έχει ως εξής: το 86% δεν αναφέρει καθόλου τις απαιτούμενες ικανότητες των χρηστών ή απαιτεί μόνο βασικές ικανότητες. Το 14% απαιτεί προηγμένες ή επαγγελματικές ικανότητες χρήστη. Αυτό προκαλεί έκπληξη δεδομένου ότι είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς οποιαδήποτε θέση στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που δεν θα απαιτούσε τουλάχιστον βασικές ικανότητες χρήστη στο λογισμικό γραφείου.

Τα προφίλ θέσεων εργασίας στη διαχείριση κινδύνων, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου και τη χρηματοδότηση απαιτεί προηγμένες γνώσεις π.χ. Excel, Access, λογισμικό στατιστικής, ανάλυση δεδομένων κ.λπ.

Για τους ρόλους μάρκετινγκ, το επίπεδο των τεχνικών απαιτήσεων έχει αυξηθεί μαζικά με την έλευση του ψηφιακού μάρκετινγκ: χρήση μηχανών αναζήτησης, ανάλυση ιστού, SQL, HTML, συστήματα αυτοματισμού μάρκετινγκ, συστήματα διαχείρισης καμπανιών κ.λπ.

Όσον αφορά τις θέσεις HR, περίπου 40% από αυτές απαιτούν βασικές ικανότητες, οι οποίες είτε αναφέρονται στις ικανότητες των χρηστών του MS Office είτε στη βασική εμπειρία με τα τυπικά συστήματα πληροφοριών HR. Περίπου το 10% απαιτεί προηγμένες ικανότητες και αυτό αφορά κυρίως ρόλους σε αμοιβές και παροχές, οι οποίες επικεντρώνονται στην ανάλυση δεδομένων.

Οι διαχειριστές έργων και οι εσωτερικοί σύμβουλοι εφαρμόζουν βασικές ικανότητες στις καθημερινές τους δραστηριότητες και μέσω των έργων και των αναθέσεων τους σε ολόκληρη την τράπεζα, ενεργούν επίσης ως διαχειριστές καινοτομίας για αυτές τις ικανότητες. Σημειώνεται με μεγάλη έκπληξη ότι το 64% των περιγραφών θέσεων εργασίας δεν αναφέρουν καμία ικανότητα

χρήστη πληροφορικής. Πιθανές εξηγήσεις είναι ότι αυτές οι απαιτήσεις είναι τόσο αυτονόητες στις μέρες μας που δεν χρειάζεται πλέον να αναφέρονται.

#### *Ψηφιακές επιχειρησιακές δεξιότητες*

Το 91% όλων των κενών θέσεων εργασίας δεν αναφέρουν ψηφιακές επιχειρηματικές ικανότητες  
Το 2% απαιτεί εμπειρία με ορισμένα ψηφιακά προϊόντα (π.χ. e-banking διαχειριστή υποστήριξης πελατών)

Το 4% επικεντρώνεται εξ ολοκλήρου σε ψηφιακά προϊόντα (π.χ. σύμβουλος crowdfunding, διευθυντής ψηφιακού μάρκετινγκ, διαχειριστής ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων)

Το 3% είναι αφιερωμένο στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα ψηφιακά έργα (π.χ. σύμβουλος ψηφιακής τραπεζικής, AI Use Case Manager, CX Manager)

#### *Καθετοποιημένες ικανότητες*

Το 65 % αφορά ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών,

Το 22 % δίνει έμφαση στις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων,

Το 30 % απαιτεί μία ξένη γλώσσα,

Το 17 % απαιτεί δύο ή περισσότερες ξένες γλώσσες,

Το 31 % δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και

Το 1 % μιλά για ευέλικτες μεθόδους και εργασιακές πρακτικές

Για πολλά προφίλ θέσεων εργασίας, ο συνδυασμός εγκάρσιων ικανοτήτων είναι σε γενικές γραμμές σύμφωνος με τις προσδοκίες.

Οι Han Hu et al (2017), σε μελέτη που εκπόνησαν για λογαριασμό της McKinsey κρίνουν ότι ως συνέπεια της πανδημίας Covid 19 οι οργανωτικές δομές των τραπεζών έχουν επηρεαστεί με τρεις τρόπους.

1. Η κρίση έχει επιταχύνει τη μετάβαση από ιεραρχικές δομές σε ευέλικτες, στις οποίες τα άτομα έχουν αυτονομία, οι ηγέτες αναθέτουν ευθύνες σε εξουσιοδοτημένες ομάδες και οι σχέσεις είναι λιγότερο επίσημες και πιο ευέλικτες. Για παράδειγμα, αρκετές τράπεζες έχουν αρχίσει να οργανώνουν τις εργασιακές τους ομάδες τους σε μικρά τμήματα που

εκτελούν μεμονωμένες εργασίες, έχοντας υπό την ευθύνη τους πόρους και δικαιώματα έγκρισης.

2. Δεύτερον, οι τράπεζες έχουν ανακαταναείμει τα ταλέντα που διαθέτουν προς όφελος ελλειμματικών τομέων με στόχο την εξοικονόμηση κόστους και στην ενίσχυση της φήμης. Ορισμένες από αυτές τις ανακατατάξεις απαιτούσαν ελάχιστη και γρήγορη εκπαίδευση.
3. Τέλος, οι τράπεζες έχουν προσφέρει κατάρτιση σχετικά με νέες δεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι στις τρέχουσες και νέες θέσεις εργασίας τους.

Η εν λόγω έρευνα της McKinsey δείχνει ότι η αναδιάταξη με αποτελεσματική επανειδίκευση είναι 20% πιο αποδοτική από την «πρόσληψη και απόλυση», καθώς μειώνει τον αριθμό των νέων προσλήψεων και τον αριθμό των απολύσεων που απαιτούνται. Παράλληλα, ενισχύεται η φήμη του εργοδότη. Ωστόσο, για πολλούς διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού η επανειδίκευση θεωρείται μια περίπλοκη και μακρά διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προετοιμασία με αποτέλεσμα μόνο μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Το γεγονός αυτό έχει αποθαρρύνει την υιοθέτησή της από μεγάλους οργανισμούς.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, η επιδίωξη μεταβολών στους εργασιακούς ρόλους, οι τράπεζες επικεντρώνονται στις κρίσιμες δεξιότητες (για παράδειγμα, εξ αποστάσεως δεξιότητες για συμβούλους) και στην εξυπηρέτηση των γενικών αναγκών μεταξύ των ρόλων (για παράδειγμα, δεξιότητες προσαρμοστικότητας). Οι τράπεζες που έχουν επιτύχει παραγωγική επανειδίκευση έχουν σχεδιάσει τους μαθησιακούς στόχους σε στενή ευθυγράμμιση με τη στρατηγική τους.

Η αντιστοίχιση δεξιοτήτων με εργασιακούς ρόλους μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις ανάγκες επανεκπαίδευσης και να επιτρέψει τη γρήγορη επανειδίκευση που εστιάζει στις δεξιότητες που λείπουν.

Το εργατικό δυναμικό του μέλλοντος θα χρειαστεί ηγέτες που είναι εξίσου προηγμένοι σε θέματα δεξιοτήτων με τους εργαζόμενους, δηλαδή, ανθρώπους που να δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον ανάπτυξης και όχι απλώς να λένε στους εργαζόμενους τι πρέπει να κάνουν.

## 1.4 Η σημασία της μάθησης στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Οι D. Schuchmann D και S. Seufert (2015) εξετάζουν το πώς μπορεί η λειτουργία μάθησης να ενισχύσει την καινοτομία του τραπεζικού οργανισμού σε περιόδους ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι δύο ερευνητές σημειώνουν ότι ο ανταγωνισμός στην ταχύτητα ανάπτυξης νέων βασικών ικανοτήτων, νέων δεξιοτήτων, οδηγούν σε βιώσιμο πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό.

Η συνεχής μάθηση του τραπεζικού οργανισμού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανότητά του να είναι καινοτόμος.

Η ικανότητα καινοτομίας συνεπάγεται τις ακόλουθες απαιτήσεις:

- Απαίτηση από τους εργαζόμενους για συνεχή μάθηση
- Ο τραπεζικός οργανισμός οφείλει να επιτρέπει και να εφαρμόζει καινοτομίες

Οι ατομικές και συνεργατικές ευκαιρίες δράσης εντός της τράπεζας βασίζονται:

- στη στρατηγική: στο όραμα ενός οργανισμού που περιλαμβάνει τη συνεχή λειτουργία του τραπεζικού οργανισμού προσανατολισμένη στην καινοτομία στην υπάρχουσα οργανωτική διάρθρωση
- στις δομές: ικανότητα προσαρμογής και αλλαγής. Περιλαμβάνει ιεραρχίες, συγκέντρωση αποφάσεων ή πορεία ανάπτυξης και σταδιοδρομίας
- στις κουλτούρες: ο προσανατολισμός εντός του οργανισμού μέσω σιωπηρών κανόνων, συμπεριφορών και συστημάτων αξιών.

Οι μελέτες περιπτώσεων στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτη, επιβεβαίωσαν την υψηλή πίεση καινοτομίας που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα πιστωτικά ιδρύματα. Επίσης, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την επιδίωξη των τραπεζών για ενίσχυση της ικανότητάς τους για μάθηση και καινοτομία.

Οι λειτουργίες μάθησης εντοπίζονται στα ακόλουθα πεδία:

- Ανάπτυξη ικανοτήτων των διευθυντικών στελεχών: λειτουργικά προσόντα, ηγεσία προσανατολισμένη στην αξία, εστίαση στη μακροπρόθεσμη επιτυχία, ανάπτυξη και αναγνώριση ταλέντων κ.λπ.

- Ανάπτυξη ικανοτήτων του οργανισμού: επέκταση των επιχειρηματικών τομέων, ενίσχυση της αυτό-οργάνωσης, προώθηση μιας κουλτούρας συμμετοχής με τους υπαλλήλους και τους πελάτες, υποστήριξη της αντιμετώπισης των αλλαγών κλπ.

### **1.5 Επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στα τραπεζικά αντικείμενα εργασίας**

Σε μελέτη της Osborne Clarke, (2017) για λογαριασμό της Deloitte και με βάση συνεντεύξεις με διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και ανώτερους επιχειρηματικούς διευθυντές σε τέσσερις χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με το μέλλον της εργασίας στο χρηματοπιστωτικό χώρο.

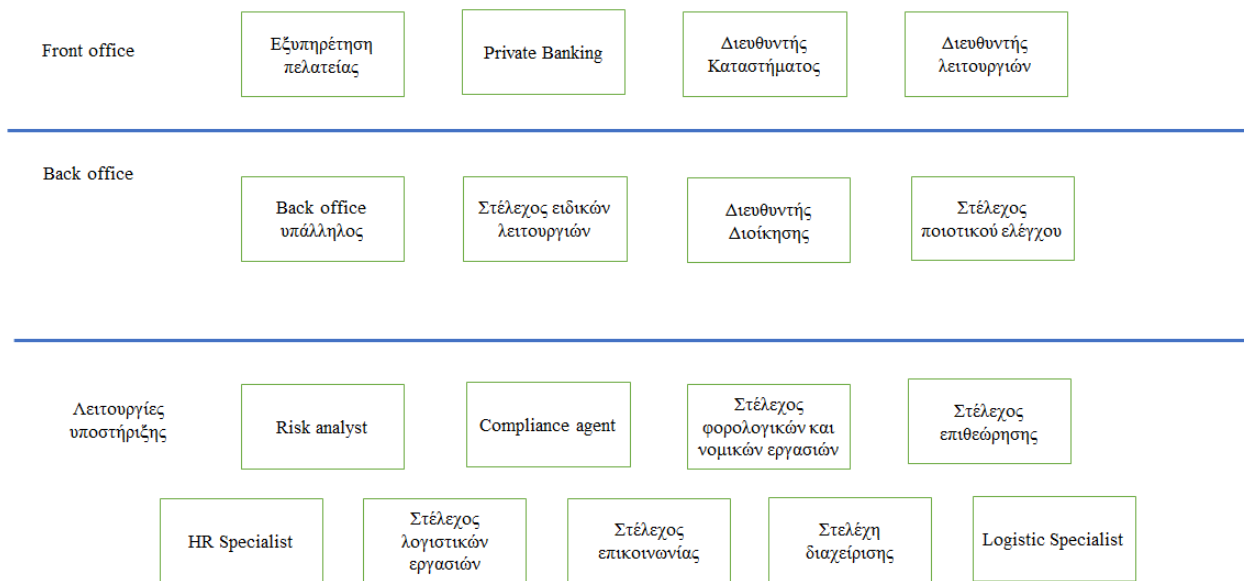
Η πρόσληψη εκτάκτων εργαζομένων είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση των πρωτοβουλιών μετασχηματισμού. Οι τράπεζες συγκεκριμένα αυξάνουν τη χρήση εκτάκτων εργαζομένων. Οι κύριοι λόγοι για το συγκριμένο φαινόμενο αποδίδονται σε:

- Οι εταιρείες σε τομείς με υψηλό ρυθμιστικό πλαίσιο, όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, αντιμετωπίζουν πιέσεις από τις ρυθμιστικές αρχές έτσι ώστε να μην θέλουν αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Ως εκ τούτου, συμβουλές και πωλήσεις πρέπει να παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών back-office αποτελούν προτεραιότητα. Ως αντίκτυπο δεν αναμένονται απώλειες σε θέσεις εργασίας αλλά αύξηση της ανάγκης για επανεκπαίδευση και εξυπηρέτηση περισσότερων πελατών χρησιμοποιώντας την τεχνολογία.
- Προώθηση των συνεργατικών μορφών εργασίας οι οποίες παρέχονται με πιο ελκυστικό τρόπο από τους απασχολούμενους

Σύμφωνα με την εργασία της Ravalimanana L.(2020) για την Ελβετική αγορά, οι τραπεζικές ειδικότητες των οποίων οι θέσεις εργασίας κινδυνεύουν λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι:

## Σχήμα 1.1

### Θέσεις εργασίας σε κίνδυνο



Η έκθεση της Accenture (2019) για την εργασιακή δύναμη 2025 στα τραπεζικά ιδρύματα αποτελεί μια πολύ σοβαρή μελέτη, άξια προσοχής. Αρχικά, η εν λόγω μελέτη παρουσιάζει στον ακόλουθο πίνακα το ποσοστό των τραπεζικών εργασιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν και να αυξηθούν έως το 2025.

### Πίνακας 1.1

#### Μεταβολές σε συγκεκριμένα αντικείμενα τραπεζικών εργασιών

Θέσεις εργασίας	Αυτοματοποίηση (εκτιμήσεις χαμηλού επιπέδου)	Αύξηση εργασιών (εκτιμήσεις χαμηλού επιπέδου)	Αύξηση εργασιών (εκτιμήσεις υψηλού επιπέδου)
Υπάλληλος δανειακών εγκρίσεων	8%	46%	54%
Προσωπικός Οικονομικός Σύμβουλος	6%	48%	54%
Διαχειριστής πρώτης γραμμής	8%	44%	52%
Υπάλληλος δανειακών σχέσεων με πελάτες	8%	44%	52%
Ταμίας	7%	44%	51%
Αντιπρόσωπος Εξυπηρέτησης Πελατών	6%	31%	37%

Πηγή: Accenture (2019)

Ήδη σε κάποια τραπεζικά αντικείμενα καταγράφονται παραδείγματα σημαντικών αλλαγών, όπως:

Υπάλληλος δανειακών εγκρίσεων → Η Citigroup έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί AI για την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων των εταιρειών στη διαδικασία έγκρισης εταιρικών δανείων

Ταμίας → Το EasyHub, ένα ψηφιακό τραπεζικό περίπτερο που αναπτύχθηκε από την Emirates NBD το οποίο βοηθά τους πελάτες με ένα video banker. Οι πελάτες μπορούν να ανοίξουν λογαριασμούς, να αποκτήσουν χρεωστικές κάρτες, να έχουν πρόσβαση σε όλες τις συνήθεις ταμειακές υπηρεσίες και να υποβάλουν αίτηση για δάνεια μέσω αυτού του συστήματος.



Αντιπρόσωπος Εξυπηρέτησης Πελατών → Στη Σουηδική τράπεζα SEB, ένας εικονικός βοηθός που ονομάζεται Aida αλληλοεπιδρά με εκατομμύρια πελάτες, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος και αυξάνοντας την αύξηση των εργασιών.

Όσον αφορά την τάση στις τραπεζικές ειδικότητες η μελέτη της Funcas (2021) καταγράφει τα εξής:

Ποσοστά ανά ειδικότητα στις αναζητήσεις για νέες θέσεις εργασίας στο χρηματοπιστωτικό τομέα:

- Στέλεχος πελατειακών σχέσεων, 24%
- Στέλεχος IT, επιχειρηματικής ανάλυσης 20%
- Στέλεχος κανονιστικού κινδύνου και επιθεώρησης 10%
- Στέλεχος εξυπηρέτησης εργασιών back office 9%
- Στέλεχος διαχείρισης χαρτοφυλακίου 8%
- Στέλεχος πιστοδοτήσεων 7%
- Στέλεχος επιχειρηματικής υποστήριξης 5%
- Στέλεχος εκπαίδευσης 5%
- Στέλεχος λογιστικού ελέγχου 4%
- Στέλεχος διαχείρισης έργων και οργάνωσης 3%
- Στέλεχος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων 2%
- Σύμβουλοι 2%
- Διαπραγματευτές 1%

Τραπεζικές ειδικότητες του μέλλοντος:

- Ειδικός ασφάλεια διαδικτύου
- Αναλυτής πιστοδοτήσεων
- Προγραμματιστής ρομποτικών εργασιών
- Στέλεχος αρχιτεκτονικής blockchain
- Στέλεχος διευθέτησης διαδικασιών

Από την ως άνω παρουσίαση γίνεται εμφανές ότι το μέλλον ανήκει στις ειδικότητες που σχετίζονται άμεσα με την ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών και το IT.

Ως πλέον σημαντικά θέματα στη διαδικασία ψηφιοποίησης των τραπεζών καταγράφονται (Accenture 2019):

#### *Η Αναντιστοιχία Δεξιοτήτων*

Οι νέοι επαγγελματίες με γνώσεις της απαιτούμενης τεχνολογίας δεν εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό σε επαρκή αριθμό ή αρκετά γρήγορα για να συμβαδίσουν με τη ζήτηση. Ο ανταγωνισμός για αυτές τις δεξιότητες είναι έντονος. Παρά το αυξανόμενο «άγχος αυτοματοποίησης», η δυναμική της αγοράς εργασίας δείχνει ότι η τεχνολογία που δημιουργεί θέσεις εργασίας ξεπερνά την τεχνολογία που τερματίζει θέσεις εργασίας. Τα στοιχεία του Στατιστικού Γραφείου Εργασίας των ΗΠΑ, στις αρχές Αυγούστου 2019, έδειξαν ότι υπήρχαν περίπου 7,35 εκατομμύρια κενές θέσεις εργασίας για ψηφιακές δεξιότητες. Αντίθετα, συνολικά υπήρχαν περισσότερα άτομα που αναζητούσαν εργασία από ό,τι διαθέσιμες θέσεις εργασίας τον Αύγουστο του 2017. Αυτή η αντιστροφή συνέβη παρά την υπόθεση ότι η αυτοματοποίηση στο εργατικό δυναμικό αυξήθηκε κατά την ίδια περίοδο.

#### *Ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες*

Από τα ως άνω δεδομένα, διαφαίνεται ότι η πραγματική πρόκληση δεν είναι η έλλειψη θέσεων εργασίας, αλλά μάλλον ότι η προσφορά δεξιοτήτων δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις πολλών από τους νέους ρόλους που προσφέρονται. Ο διευθύνων σύμβουλος της JPMorgan Chase, Jamie Dimon, το θέτει ως εξής: «Δυστυχώς, πάρα πολλοί άνθρωποι έχουν κολλήσει σε θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης που δεν έχουν μέλλον και πάρα πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να βρουν τους ειδικευμένους εργαζόμενους που χρειάζονται». (Accenture, 2019, σελ 11)

#### *Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, εργασιακοί ρόλοι και εργατικό δυναμικό του μέλλοντος*

Οι ως άνω εξελίξεις και μεταλλαγές στον τραπεζικό χώρο εργασίας θα δημιουργήσουν την ανάγκη για ρόλους εργασίας που ονομάζουμε «εκπαιδευτές», «συντηρητές» και «υποστηρικτές». Συγκεκριμένα:

Ο εκπαιδευτής συνεργάζεται με την τεχνητή νοημοσύνη TN για να διδάξει τις κοινωνικά λεπτές αποχρώσεις των τεχνολογικών εφαρμογών, όπως η αναγνώριση συναισθημάτων και η ανταπόκριση με ενσυναίσθηση.

Ο «συντηρητής» παρακολουθεί τις αποφάσεις της τεχνητής νοημοσύνης για να διασφαλίσει την ακρίβεια, για παράδειγμα, τον εύλογο χαρακτήρα των οικονομικών προβλέψεων και τα ποσοστά σφάλματος.

Ο «υποστηρικτής» παρακολουθεί την παραγωγή TN, όπως συστάσεις πρόσληψης ή εγκρίσεις υποθηκών για να διασφαλίσει τη δικαιοσύνη, ειδικά για ομάδες που υπο-εκπροσωπούνται στα θέματα κατάρτισης, συνήθως έγχρωμοι, γυναίκες και άτομα από ιστορικά ανίσχυρες ομάδες.

Ταυτόχρονα, η προσέγγιση «ένας ρόλος, ένας εργαζόμενος» θα δώσει τη θέση της σε πιο ρευστούς και βασισμένους σε καθήκοντα ρόλους.

Οι σημερινές θέσεις εργασίας θα ανασυντεθούν με συστατικά καθήκοντα που μπορούν να επανα-συναρμολογηθούν σε νέους ρόλους εργασίας που ταιριάζουν καλύτερα στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των σημερινών εργαζομένων και στα αναδυόμενα μοντέλα εργατικού δυναμικού, όπως οι ψηφιακές αγορές ταλέντων, η κατανομή θέσεων εργασίας και η συγκέντρωση ταλέντων.

Κατά συνέπεια, ο όρος «εργαζόμενος» θα περιλαμβάνει, στο μέλλον, ένα ευρύ φάσμα ρόλων και δυνατοτήτων.

Σύμφωνα με την έκθεση της Accenture (2021), τα τελευταία έτη έχουν πραγματοποιηθεί οι ακόλουθες αλλαγές στον τραπεζικό τομέα:

- άρση των εμποδίων στην εξυπηρέτηση πελατών,
- χρήση μαζικών δεδομένων, προηγμένων αναλύσεων και τεχνητής νοημοσύνης,
- βελτίωση της ολοκληρωμένης πολυκαναλικής υποστήριξης με την εφαρμογή ανοικτών τεχνολογιών API,
- οικοδόμηση συνεργασίας μεταξύ τραπεζών και FinTech,

- επέκταση των πληρωμών μέσω κινητού τηλεφώνου, – προσαρμογή στις κανονιστικές αλλαγές, – διερεύνηση σύγχρονων τεχνολογιών (διαδίκτυο των πραγμάτων, φωνητική προώθηση, blockchain),
- εμφάνιση νέων αμφισβητιών τραπεζών – επενδύσεις σε καινοτομίες.

Η ψηφιοποίηση έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την αξιοποίηση της τεχνολογίας και των καινοτόμων εργαλείων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των προϊόντων, αλλά έχει επίσης μεταμορφώσει τις συνήθειες των καταναλωτών. Έχει μετατοπίσει τις προσδοκίες των πελατών, με αποτέλεσμα ένα νέο είδος καταναλωτή που είναι συνεχώς συνδεδεμένος, εγγενής στις εφαρμογές και γνωρίζει καλά τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που προσφέρει η τεχνολογία.

Οι νέες θέσεις εργασίας που προκύπτουν είναι:

- Ειδικός στον τομέα της κυβερνοασφάλειας
- Μηχανικός Μεγάλων Δεδομένων,
- Επιστήμονες δεδομένων
- Προγραμματιστής κινητών συσκευών
- Ειδικός ψηφιοποίησης
- Ειδικός διαδικτυακής αναζήτησης Ειδικός διαχείρισης κινδύνων
- Ειδικός κανονιστικής συμμόρφωσης

Η τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη συνδεσιμότητα και διαφάνεια, οι ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο χρήσης των δεδομένων και η ευπάθεια του τομέα σε παραβιάσεις στον κυβερνοχώρο έχουν οδηγήσει σε αυξανόμενα επίπεδα δυσπιστίας.

Οι L. Feitosa et al. (2019), πρεσβεύουν ότι, οι ανατρεπτικές τεχνολογίες είναι παράγοντες που μεταβάλλουν τη φύση της εργασίας, οδηγώντας σε βαθιές αλλαγές στην οργανωτική δομή, τις εργασιακές σχέσεις, τις δεξιότητες των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους πελάτες και τις επικοινωνίες.

Οι εν λόγω ερευνητές χρησιμοποιούν ποιοτική μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης, βασισμένη σε εννέα συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών σε πιστωτικά ιδρύματα της Βραζιλίας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σε σχέση με την επίδραση της τεχνολογίας σχετίζονται κυρίως με τους κινδύνους και την αβεβαιότητα. Συγκεκριμένα, οι καινοτόμοι τρόποι

αλληλεπίδρασης με τους πελάτες απαιτούν τον προσωπικό χρόνο των διευθυντών για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ισχυρές σχέσεις. Επιπλέον, ο αυξημένος φόρτος εργασίας και ο επιταχυνόμενος ρυθμός εργασίας θολώνουν τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, οδηγώντας σε τεχνολογικό στρες.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα δείχνουν την ανάγκη ανάπτυξης τεχνολογικών και κοινωνικών δεξιοτήτων για την προσαρμογή σε ένα μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που θα αποτελείται από λιγότερους υπαλλήλους και μειωμένη σχέση πρόσωπο με πρόσωπο με τους πελάτες.

Αυτή η κατάσταση δημιουργεί ισχυρά εμπόδια ανάπτυξης δεξιοτήτων, ακόμη και μεταξύ των διευθυντικών στελεχών που γνωρίζουν την αναγκαιότητα της ανάπτυξής τους. Οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι η εμπειρία του πελάτη έχει μικρή βαρύτητα στη μέτρηση της απόδοσης. Επίσης, οι ίδιες τεχνολογίες αποτελούν ταυτόχρονα προκλήσεις και απειλή για το μέλλον του επαγγέλματος.

Από την πλευρά των εργαζόμενων στα πιστωτικά ιδρύματα, η τεχνολογία είναι μέρος της καθημερινής ρουτίνας και ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπει την εκτέλεση εργασιών και την επίτευξη εταιρικών στόχων. Από την πλευρά των πελατών, οι ψηφιακές τεχνολογίες παρέχουν υπηρεσίες χαμηλού κόστους, ποικιλία επιλογών και ευκολία χρήσης.

Εν τέλη, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν, έδειξαν την παρουσία πέντε τεχνο-στρεσογόνων παραγόντων, όπως:

1. Τεχνο-υπερφόρτωση: αύξηση του ρυθμού εργασίας
2. Τεχνο-εισβολή: αλλαγές στην εσωτερική επικοινωνία, ειδικά με την έντονη χρήση του Whats App για εσωτερική επικοινωνία και επικοινωνία με τους πελάτες
3. Τεχνο-πολυπλοκότητα: η νέα επαγγελματική ρουτίνα απαιτεί νέες δεξιότητες για αλληλεπίδραση με τις νέες τεχνολογίες και με τους πελάτες. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τη φύση των καθηκόντων που εκτελούνται από τους εργαζόμενους, μειώνοντας τον αριθμό τους αλλά και απαιτώντας και να κατέχουν υψηλότερες ψηφιακές δεξιότητες.
4. Τεχνο-ανασφάλεια: αστάθεια στην σταδιοδρομία. Αναμένεται μείωση του αριθμού των διευθυντικών στελεχών από τον οργανισμό ή ακόμα και εξαφάνιση της σταδιοδρομίας.

5. Τεχνολογική αβεβαιότητα: η ανάγκη παροχής νέας τεχνολογίας που παράγεται από αξία είναι τόσο υψηλή αυτή τη στιγμή που η νέα έκδοση των προϊόντων εφαρμόζεται και δοκιμάζεται ταυτόχρονα.

## **1.6 Επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα**

Ο ρόλος του HR φαίνεται κυρίως στην υποστήριξη των απαραίτητων διαδικασιών αλλαγής στον ψηφιακό μετασχηματισμό, με τον ίδιο τρόπο που το HR υποστηρίζει επίσης τις διαδικασίες αλλαγής σε άλλους τομείς. Η ψηφιακή αλλαγή θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τους ίδιους ειδικούς διαχείρισης αλλαγών όπως όλα τα άλλα έργα αλλαγής. Σε γενικές γραμμές, η συμμετοχή του HR σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού θεωρείται «πολύ μικρή και πολύ αργή». Το HR θα πρέπει να συμμετέχει πιο ενεργά και πιο συχνά από τα ηγετικά στελέχη των πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Η διαχείριση αλλαγών και οι άνθρωποι είναι ένας από τους τρεις παράγοντες επιτυχίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ως εκ τούτου, το HR έχει να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο ως καταλύτης για την ψηφιακή αλλαγή.

Συμπερασματικά, από την ως άνω μελέτη προκύπτει ότι οι απαιτούμενες αλλαγές σε θέματα ικανοτήτων και γνώσεων σχετίζονται άμεσα με την ψηφιοποίηση των εργασιών και τις νέες διαδικασίες αυτοματισμού. Και πάλι είναι προφανές ότι κινητήρια δύναμη του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι άλλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση των ολοένα και πιο απαιτητικών νέων αναγκών των πελατών αλλά και η επιβίωση στον ανταγωνισμό ο οποίος έχει ολοένα και περισσότερο τεχνολογικές διαστάσεις. Όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αναγνωρίζεται ο πολύ σημαντικός της ρόλος στην υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, όμως αντί να κατέχει πρωταγωνιστική θέση, φαίνεται να ακολουθεί παθητικά τις τεκταινόμενες αλλαγές.

Σύμφωνα με τους Iwa Kuchciak και Izabela Warwas (2021), το ανθρώπινο κεφάλαιο και ιδιαίτερα η διάκρισή του ως πνευματικό κεφάλαιο παίζει σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον.

Ως πνευματικό κεφάλαιο ορίζονται οι πόροι πληροφοριών και γνώσεων των ατόμων καθώς και οι δεξιότητες και οι ικανότητές τους.

Η δομή του πνευματικού κεφαλαίου βασίζεται στο μοντέλο πλατφόρμας αξίας αποτελείται από τρεις συνιστώσες: ανθρώπινο κεφάλαιο, σχεσιακό κεφάλαιο (πελάτες) και διαρθρωτικό (οργανωτικό) κεφάλαιο.

Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα σημαντικότερα άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι οι εργαζόμενοι (ανθρώπινο κεφάλαιο), οι πελάτες, τα εμπορικά σήματα και η ποιότητα.

Οι ίδιοι μελετητές επισημαίνουν ότι οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα των υπηρεσιών είναι: η εταιρική κουλτούρα, οι οικονομίες κλίμακας, η αξία του εμπορικού σήματος, η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και η δυνατότητα εφαρμογής της. φήμη, εικόνα και ποιότητα υπηρεσιών για την οικοδόμηση πλεονεκτήματος στον τραπεζικό τομέα. Ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μεγαλύτερη ευεργετική επίδραση στην κερδοφορία των τραπεζών από ό,τι οι άλλες συνιστώσες του πνευματικού κεφαλαίου (διαρθρωτικό κεφάλαιο και υλικό κεφάλαιο).

H R. Kusumawati (2019) μελετάει τον ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με την Ψηφιακή Τεχνολογία στον τραπεζικό κόσμο της Ινδονησίας. Το σκεπτικό της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την αντικατάσταση των ανθρώπων με μηχανές είναι ότι το κόστος συντήρησης της ψηφιακής τεχνολογίας είναι φθηνότερο σε σύγκριση με το κόστος της ανθρώπινης εργασίας, των κυβερνητικών κανονισμών που διέπουν την αλλαγή ρόλου, την εμβέλεια της ψηφιακής τεχνολογίας έτσι ώστε να μπορεί να φτάσει σε απομακρυσμένες περιοχές και τη διαθεσιμότητα βέλτιστων υπηρεσιών ψηφιακής τεχνολογίας, πάντα σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών (365 ημέρες/έτος).

Τα αποτελέσματα των παρατηρήσεων και των συνεντεύξεων δηλώνουν ότι ο ρόλος της ψηφιακής τεχνολογίας κυριαρχεί αντικαθιστώντας τους ανθρώπινους ρόλους στον τραπεζικό κόσμο. Αυτό αποδεικνύεται από τον αυξανόμενο αριθμό ψηφιακών τραπεζικών μηχανών, την αύξηση των ψηφιακών συναλλαγών, την αυξανόμενη ανάπτυξη τραπεζικών προϊόντων που βασίζονται στο

e-banking, τη μείωση του εργατικού και λειτουργικού κόστους παράλληλα με την αύξηση των επενδύσεων στην τεχνολογία.

Προκειμένου να είναι επιτυχής η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα τραπεζικό οργανισμό υπάρχουν 3 βασικοί ρόλοι στην πρακτική διαχείρισης:

- ο ρόλος της εισροής (εισροή που απαιτείται για την οργανωτική καινοτομία),
- ο ρόλος της υλοποίησης (ο μηχανισμός που απαιτείται για να φέρει καινοτομία στους οργανισμούς) και
- ο ρόλος της διατήρησης (ο μηχανισμός που απαιτείται για τη διατήρηση του δυναμικού καινοτομίας του οργανισμού).

Οι πτυχές της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού υλοποιούνται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης, πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων τα οποία περιλαμβάνουν τη δυνατότητα χρήσης του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, έτσι ώστε οι ικανότητες των εργαζομένων να προστίθενται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Η S. Srivastava (2023) υποστηρίζει ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικών και λειτουργικών στόχων για τα πιστωτικά ιδρύματα από το ξέσπασμα της κρίσης Covid 19 και μετέπειτα υλοποιώντας με επιτυχία προγράμματα εξ αποστάσεως εργασίας και ενίσχυσης δεξιοτήτων στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα, οι σημαντικότερες από τις εξελίξεις που παρατηρούνται είναι:

- Αύξηση των αμοιβών για εργαζόμενους υψηλής απόδοσης
- Υιοθέτηση έξυπνης τεχνολογίας για την ανάπτυξη και προώθηση της αποτελεσματικής ηγεσίας
- Αναθεώρηση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λόγω των νέων αναγκών που προκύπτουν από τις εκτεταμένες αγορές και συγχωνεύσεις ανάμεσα στα πιστωτικά ιδρύματα
- Εστίαση σε θέματα πνευματικής ισορροπίας των εργαζομένων εμπνέοντας σταθερότητα και ασφάλεια στην εργασία που επιτελούν
- Αναθεώρηση και αναβάθμιση δεξιοτήτων – reskilling & upskilling



- Υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, μηχανικής μάθησης και blockchain με έμφαση στην προώθηση της καινοτομίας
- Έμφαση στην ενδο-επικοινωνία και συνεργασία κατά τρόπο που να γίνεται εμφανές σε όλους τους εργαζόμενους ότι η νέα εποχή της ψηφιοποίησης αποτελεί καινούργιο και άγνωστο ακόμα χώρο για τους έχοντες της διαχειριστική ευθύνη και όλους τους εργαζόμενους
- Έμφαση στις χαλαρές δεξιότητες soft skills όπως ηγεσία, αφοσίωση, ομαδική διαχείριση, και διαπροσωπική επικοινωνία
- Προσλήψεις με έμφαση τις δεξιότητες
- Εκπαίδευση των νέων και μεσαίου επιπέδου στελεχών σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη χρήση εφαρμογών έξυπνης τεχνολογίας
- Μεταβολή των συστημάτων οργάνωσης από ιεραρχικού τύπου σε πιο ευκίνητα και ευέλικτα συστήματα

### **1.7 Ψηφιακός μετασχηματισμός και ικανοποίηση των εργαζομένων**

Οι Winasis S., et al. (2020), διερευνούν το κατά πόσο το εργασιακό στρες που προκαλείται από την τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα (μελέτη για την τραπεζική αφορά της Ινδονησίας). Συγκεκριμένα, η συγκεκριμένη μελέτη υποθέτει ότι η εμφάνιση διαφόρων αβεβαιοτήτων λόγω τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να προκαλέσει υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους.

Τα αποτελέσματα της στατιστικής και οικονομετρικής μελέτης επικεντρώνονται στα εξής:

Τα μέτρα της διοίκησης για τη μείωση του επιπέδου εργασιακού άγχους των εργαζομένων θα μειώσουν την πρόθεση για αλλαγή και θα αυξήσουν το επίπεδο δέσμευσης. Ουσιαστικά διαμορφώνεται μια αρνητική σχέση ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Οι τραπεζικοί διευθυντές ενθαρρύνονται να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων προωθώντας μια υγιή οργανωτική κουλτούρα, όπως ο περιορισμός των ωρών εργασίας, η παροχή

ανταμοιβών για τους υπαλλήλους που έχουν καλή απόδοση και η πλήρης υποστήριξη των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού.

Οι Jisha .P and Veerakumaran G. (2019) διερευνούν τη συσχέτιση μεταξύ ψηφιοποίησης και ικανοποίησης από την εργασία στον τραπεζικό τομέα. Το ερώτημα που θέτουν είναι αν υπήρξαν αλλαγές στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία μετά την απονομισματοποίηση δηλαδή, την αντικατάσταση συναλλαγών με πραγματικό χρήμα από ψηφιακές εφαρμογές.

Το προσωπικό των τραπεζών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα καταγράφουν θετικές επιπτώσεις κατόπιν της εισαγωγής της ψηφιοποίησης. Ωστόσο, η μελέτη διαπίστωσε ότι η εκπλήρωση του επαγγέλματος του προσωπικού των τραπεζών του ιδιωτικού τομέα είναι μεγαλύτερη από την εκπλήρωση της εργασίας των εργαζομένων των τραπεζών του δημόσιου τομέα.

Μια άλλη διαπίστωση της συγκεκριμένης μελέτης κάνει λόγο και για μείωση του κινδύνου ασφάλειας από τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων.

Επίσης, τόσο τα τραπεζικά στελέχη του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα συμφώνησαν ότι αντιμετωπίζουν πολύ δύσκολη κατάσταση στο να χειριστούν τους πελάτες εκείνους που κάνουν λάθη κατά την πραγματοποίηση ψηφιακών συναλλαγών.

Οι Bahl K, et al. (2022), σε μελέτη τους στην Ινδική τραπεζική αγορά υποστηρίζουν ότι οι κινητήριες δυνάμεις της ψηφιακής αλλαγής επηρεάζουν τις τραπεζικές επιδόσεις. Η απονομισματοποίηση, η ψηφιοποίηση και η ενοποίηση των τραπεζών έχει αυξήσει τον φόρτο εργασίας των εργαζομένων όπως επίσης και την ανάγκη για κατάρτιση. Η κατάρτιση διαδραματίζει καίριο ρόλο, έτσι ώστε η απόφαση για το είδος της κατάρτισης να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση των επιδόσεων των τραπεζών. Οι κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής έχουν απίστευτο αντίκτυπο στην τραπεζική απόδοση μέσω της διαμεσολαβητικής επίδρασης του είδους της κατάρτισης

Οι D. Bellias και A. Koustelios (2013) υιοθετώντας ποσοτικές μεθόδους διερευνούν τον βαθμό ικανοποίησης ή εξοθένωσης των τραπεζικών υπαλλήλων στον Ελλαδικό χώρο. Το δείγμα της μελέτης αποτελούμενο από 230 υπαλλήλους Ελληνικών τραπεζών έδειξε ότι τα συναισθήματα

εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής εξουθένωσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι των Ελληνικών τραπεζών εμφανίζονται σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Επιπλέον, υπάρχει αρκετά ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

## **1.8 Η Ελληνική πραγματικότητα**

Στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου γίνεται αναφορά στην πολύ ενδιαφέρουσα για το θέμα μελέτη του ΙΝΕ της ΟΤΟΕ (2018). Στη συγκεκριμένη μελέτη αναπαράγονται πολλά από τα θέματα που αναλύθηκαν ως άνω. Ωστόσο, καταγράφονται σημεία με ιδιαίτερη σημασία για την Ελληνική τραπεζική αγορά τα οποία αφορούν τα εξής:

- Ο παρόν ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ο δεύτερος που βιώνει το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ο πρώτος ψηφιακός μετασχηματισμός υλοποιήθηκε τη δεκαετία του 1970 (εφαρμογές πληροφορικής και αυτοματοποίηση εργασιών). Τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις του συγκεκριμένου μετασχηματισμού ήταν περιορισμένα, ιδιαίτερα δε στην απασχόληση. Ο κύριος λόγος για το περιορισμένο αντίκτυπο του συγκεκριμένου μετασχηματισμού εστιάζεται ότι οι προκληθείσες αλλαγές δεν ήταν τέτοιας έκτασης έτσι ώστε να επηρεάζεται το εργασιακό πρότυπο (ΙΝΕ ΟΤΟΕ, σελ. 11).
- Ο δεύτερος μετασχηματισμός που ήδη είναι σε εξέλιξη προκαλεί μεταβολή στα οργανωτικά πρότυπα των τραπεζικών εργασιών. Κύριο χαρακτηριστικό του νέου εργασιακού προτύπου είναι ο δεισιμός. Δηλαδή, ενώ απελευθερώνεται η εργασία με τις νέες ψηφιακές δυνατότητες (παραγωγικότητα, δυνατότητες, αυτοματοποίηση) ταυτόχρονα ανακύπτουν σημαντικοί κίνδυνοι, όπως η υποκατάσταση της εργασίας με ψηφιακές εφαρμογές και ο παραγκωνισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου (ΙΝΕ ΟΤΟΕ, σελ. 24).
- Η επέκταση του δεισιμού στην εργασία προβάλλεται μέσα από τις διαμορφωμένες δύο ομάδες εργασίας: την ομάδα πυρήνα με τους εργαζόμενους υψηλών ψηφιακών δεξιοτήτων με τις υψηλότερες αποδοχές και προνόμια και την ομάδα των εργαζόμενων με έλλειψη δεξιοτήτων οι οποίοι στερούνται προνομίων.
- Εμφανίζεται ο κίνδυνος για υπέρμετρη συλλογή και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων (ΙΝΕ ΟΤΟΕ, σελ. 25).

- Νέες μορφές απασχόλησης στη γκριζα ζώνη ανάμεσα στην εξαρτημένη και ανεξάρτητη εργασία.
- Τάση απαλλαγής της εργοδοσίας από ευθύνες καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός μετακυλύει τον λειτουργικό και επιχειρηματικό κίνδυνο στην πλευρά των εργαζόμενων ((INE ΟΤΟΕ, σελ. 26)
- Προτίμηση για ανεξάρτητες συνεργασίες χαμηλού κόστους στο πλαίσιο της επέκτασης του Uberisation (INE ΟΤΟΕ, σελ. 26).
- Η ως άνω αναφερόμενη ανεξάρτητη μορφή εργασίας ενισχύεται ως τάση στα πιστωτικά ιδρύματα. Κύριο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μορφής εργασίας είναι ότι υπάγεται περισσότερο στα αστικό δίκαιο και λιγότερο στο εργατικό δίκαιο. Ως εκ τούτου, η προστασία για τους εργαζόμενους στις σχέσεις τους με τη διοίκηση μειώνεται ολοένα και περισσότερο ((INE ΟΤΟΕ, σελ. 26).
- Εισαγωγή του Crowdfunding, δηλαδή προσφορά εργασίας μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών βάσεων και πλατφορμών. Ουσιαστικά, πρόκειται για πλατφόρμα όπου επαγγελματίες διάφορων ειδικοτήτων προσφέρουν τις υπηρεσίες τους κατά παραγγελία και για ορισμένο χρονικό διάστημα ((INE ΟΤΟΕ, σελ. 27 και 28).
- Εισαγωγή της νομαδικής εργασίας. Πρόκειται για εξ αποστάσεως παρεχόμενη εργασία χωρίς χρονικούς και τοπικούς περιορισμούς ((INE ΟΤΟΕ, σελ. 32 και 33).
- Μεγαλύτερη ανάγκη για επαγγελματική επιμόρφωση και ενίσχυση της εκμάθησης δεξιοτήτων.
- Μεταβάλλεται το πλαίσιο της συνδικαλιστικής δράσης. Τα συνδικάτα των εργαζομένων στα πιστωτικά ιδρύματα βρίσκονται σε μια διαδικασία μετεξέλιξης ((INE ΟΤΟΕ, σελ. 46). Η τάση είναι προς την κατεύθυνση της συρρίκνωσης και αποδυνάμωσής τους γεγονός που ενισχύεται από την εμφάνιση των νέων και εναλλακτικών μορφών εργασίας.

## **1.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, αυτό που προκύπτει είναι το πόσο δυναμική είναι η τάση που έχει επικρατήσει στην τραπεζική αγορά εργασίας. Η τεχνολογική αλλαγή, που τείνει να είναι διαρκής, εκτενής και με ιδιαίτερη βαρύτητα αλλάζει διαρθρωτικά τα δεδομένα της εργασίας στον τραπεζικό χώρο. Νέες ειδικότητες δημιουργούνται και νέες δεξιότητες απαιτούνται τόσο για τα παλαιά αντικείμενα εργασίας όσο και για τα νέα. Οι εργασιακές

σχέσεις επηρεάζονται αναμφίβολα τόσο όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση στην εταιρεία ακόμα και όσον αφορά το ρόλο και τη δυναμική των συντεχνιακών οργανώσεων.

Η τραπεζική αγορά εργασίας έχει αναμφίβολα ενταχθεί στην οικονομία των δεξιοτήτων. Η αγορά τείνει να μετατοπίζεται από τη ζήτηση στελεχών σε ζήτηση υπηρεσιών. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας καταλαμβάνουν ένα ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο. Παράλληλα, η εξωτερική ανάθεση εργασιών επεκτείνεται. Στόχος είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και η αύξηση της παραγωγικότητας. Τις επαναλαμβανόμενες εργασίες και εργασίες ρουτίνας τις αναλαμβάνουν οι μηχανές εκτοπίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα. Από την άλλη μεριά, ο άνθρωπος χρειάζεται για να προγραμματίζει και να ελέγχει τις μηχανές.

Οι ρόλοι των εργαζόμενων αλλάζουν όχι όμως και η φύση της εργασίας τους που δεν είναι άλλη από το να λειτουργούν εντός μιας καλοκουρδισμένης μηχανής που αποσκοπεί σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ασφαλέστερη διαχείριση των κινδύνων της και εν τέλη στην αύξηση των κερδών της.

## Κεφάλαιο 2: Επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στις θέσεις εργασίας

*“We are being afflicted with a new disease of which some readers may not yet have heard the name, but of which they will hear a great deal in the years to come—namely, **technological unemployment**. This means unemployment due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour”*

*Keynes John Maynard, “Economic Possibilities for our Grandchildren” (1930)*

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί στρατηγική υλοποίησης μιας ευρύτερης τεχνολογικής αλλαγής η οποία επηρεάζει με τη μορφή κύματος τους περισσότερους από τους κλάδους της οικονομίας. Στη χρηματοπιστωτική αγορά, η ψηφιοποίηση καλύπτει όλο το εύρος των δραστηριοτήτων με απαρχή τις προσφερόμενες υπηρεσίες και στη συνέχεια επιδρώντας στον τρόπο παροχής των υπηρεσιών και κατά συνέπεια στην εργασία και στην απασχόληση.

Ένα καίριο ερώτημα που θέτει ως άνω ο Keynes (1930), είναι το κατά πόσο η τεκταινόμενη τεχνολογική αλλαγή, ψηφιακός μετασχηματισμός, επηρεάζει την απασχόληση σε όλες της τις πτυχές. Στην περίπτωση που εξετάζεται διερευνώνται οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης:

- Στον αριθμό των απασχολούμενων
- Στις σχέσεις υποκατάστασης που δημιουργούνται ανάμεσα στην τεχνολογία και στην εργασία
- Στις απαιτήσεις για δεξιότητες
- Στη μεταβολή στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων πραγματοποιείται διερεύνηση τόσο στη σύγχρονη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και σε μελέτες οι οποίες παρουσιάζουν τάσεις και μεταβολές. Παράλληλα, παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία της μεταβολής της απασχόλησης σε εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς και της αξίας των υπηρεσιών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων όπως μπορεί να εκτιμηθεί από την ομαδοποιημένη αξία του ενεργητικού τους. Τέλος, επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των επιπτώσεων στην απασχόληση στην Ελληνική πιστωτική αγορά.

## **2.1 Έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας (ILO – 2022) για την ψηφιοποίηση και το μέλλον της εργασίας στο χρηματοπιστωτικό χώρο**

Εξετάζοντας την πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης των λειτουργιών στην εργασία στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, η μελέτη του ILO είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς καλύπτει συνολικά και σε παγκόσμια κλίμακα όλα τα θέματα της εργασίας στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Τα κύρια συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης και άξια προσοχής είναι τα ακόλουθα:

### *Απασχόληση, γενική επισκόπηση των τάσεων διεθνώς*

Το 2019 απασχολούνται 52 εκατομμύρια και άνω άτομα στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες παρουσιάζοντας αύξηση 27% σε σχέση με το 2008. Το συνολικό αυτό αποτέλεσμα προκύπτει κυρίως από τη μεγάλη αύξηση της τραπεζικής απασχόλησης στις περιφέρειες ανάπτυξης ή αναδύομενες οικονομίες. Αντίθετα στις ανεπτυγμένες οικονομίες η αύξηση ήταν πολύ πιο περιορισμένη.

### *Σύνθεση της εργασίας*

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία στον χρηματοπιστωτικό χώρο επιδρούν σε όλους τους τομείς της απασχόλησης προς αναζήτηση υψηλότερων δεξιοτήτων, εγκαταλείποντας τις επαναλαμβανόμενες και συνήθεις εργασίες προς τις αυτοματοποιημένες ψηφιακές εφαρμογές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στα back-office των τραπεζικών καταστημάτων και στη διοίκηση είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι στον αυτοματισμό. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η ψηφιοποίηση εργασιών back-office είναι στρατηγική προτεραιότητα για το 28% των χρηματοπιστωτικών οργανισμών το 2019. Η αυτοματοποίηση των ενδιάμεσων τραπεζικών λειτουργιών: μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες υποστήριξης πελατών έχει επιπτώσεις ως προς τις απαιτούμενες δεξιότητες και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Όσον αφορά τις θέσεις γραμματειακής υποστήριξης, ο αριθμός τους μειώθηκε σε αντίθεση με τη ζήτηση τεχνικών πληροφορικής η οποία παρουσίασε αύξηση σε όλες σχεδόν τις χώρες της μελέτης. Παράλληλα, η ψηφιοποίηση οδήγησε σε αποκέντρωση της εργασίας καθώς εκτιμάται ότι μεταξύ 2013 και 2018 οι παγκόσμιες δαπάνες για outsourcing αυξήθηκε κατά 20%

### *Δημιουργία και απώλεια θέσεων εργασίας*

Αναφορικά με το ισοζύγιο ανάμεσα στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας έναντι της απώλειας θέσεων εργασίας ως επίπτωση της ψηφιοποίησης είναι δύσκολο να εξακριβωθεί συγκεκριμένη τάση. Σε έρευνα που διεξήχθη μεταξύ 333 χρηματοπιστωτικών παγκοσμίως, που εφάρμοσαν πιλοτικά τις δυνατότητες τεχνητής νοημοσύνης διαπιστώθηκε ότι το εν λόγω ισοζύγιο ήταν μηδενικό, δηλαδή, δημιουργία και απώλεια θέσεων εργασίας αντισταθμίζει η μία την άλλη. Η ψηφιοποίηση μεταβάλλοντας τα επιχειρηματικά μοντέλα και την οργάνωση των εργασιών μεταβάλλει και την ίδια την φύση των εργασιών και των καθηκόντων. Το σίγουρο είναι ότι ανακύπτει μεγάλη αβεβαιότητα με τη δυναμική απωλειών στις θέσεις εργασίας και στη δημιουργία νέων. Γεγονός που σύμφωνα με τον ILO θα απαιτήσει κυβερνητικές παρεμβάσεις και συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω προκλήσεις.

### *Μεταβολές σε ειδικότητες και αυτοματοποίηση*

Εκτιμάται ότι στον χρηματοπιστωτικό χώρο μπορεί να αυτοματοποιηθεί το 43% των εργασιών. Η συγκεκριμένη μεταλλαγή διαφέρει από επάγγελμα σε επάγγελμα και αφορά κυρίως τους εργαζόμενους υψηλότερης ειδίκευσης



## Πίνακας 2.1

Πιθανότητα αυτοματοποίησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα, ανά ειδικότητα

(από 0 έως 1)

Υπάλληλοι ασφαλιστικών απαιτήσεων	0,98
Πιστωτικοί αναλυτές	0,98
Πράκτορες πωλήσεων ασφαλειών	0,92
Χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι	0,58
Ειδικοί στα χρηματοοικονομικά	0,33
Χρηματοοικονομικοί αναλυτές	0,23

Πηγή: ILO

*Επιπτώσεις στις αμοιβές*

Όσον αφορά τις αμοιβές στο χρηματοπιστωτικό χώρο οι τραπεζικοί υπάλληλοι αμείβονται σημαντικά υψηλότερα σε σχέση με τα επίπεδα αμοιβών σε άλλους κλάδους.

## Πίνακας 2.2

### Ποσοστιαία μεταβολή των μέσων ονομαστικών ωριαίων αποδοχών κατά ειδικευση, 2009–2019

Χώρα	Managers	Ειδικευμένοι Επαγγελματίες	Τεχνικοί IT	Βοηθητικοί Υπάλληλοι	Υπάλληλοι Υπηρεσιών και Πωλήσεων
Ελβετία 2009-2019	24%	-0,02%	26%	26%	37%
Βραζιλία 2012-2019	37%	5%	1%	4%	23%
Ηνωμένο Βασίλειο 2009-2018	69%	30%	41%	25%	53%
Ελλάδα 2015-2018	41%	11%	15%	14%	15%

Πηγή: ILO

Σημειώνονται, οι ανησυχίες που έχουν εκφραστεί σχετικά με τον αρνητικό αντίκτυπο της ψηφιοποίησης στις θέσεις με μεσαία και χαμηλή ειδικευση. Πέρα από την αυτοματοποίηση των ίδιων των εργασιών, η ψηφιοποίηση έχει οδηγήσει και στην αποδιαμεσολάβηση των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών λόγω «αυτοεξυπηρέτησης» των πελατών οδηγώντας σε μικρότερη ανάγκη υπαλλήλων εξυπηρέτησης της πελατείας.

#### *Μετασχηματισμός της απασχόλησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα*

Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως τους χρηματιστηριακούς συμβούλους, τα νέα ψηφιακά εργαλεία για αναλύσεις δεδομένων της αγοράς υπήρξαν εξαιρετικά χρήσιμα. Ωστόσο, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι έχουν ήδη αντικατασταθεί από την εισαγωγή των νέων ψηφιακών

εργαλείων και, πιο πρόσφατα, οι ρομποτικοί σύμβουλοι αναδύονται ως επιλογή χαμηλότερου κόστους.

Οι επιχειρήσεις χρηματοοικονομικής τεχνολογίας Fintech δίνουν ώθηση στη χρησιμοποίηση robo-συμβούλων δημιουργώντας μια σημαντική διαφορά με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τα οποία σπεύδουν να καλύψουν την συγκεκριμένη διαφορά στον αγώνα προς την ψηφιοποίηση.

## **2.2 Κρίσιμα στατιστικά στοιχεία για την απασχόληση και την προστιθέμενη αξία της στα πιστωτικά ιδρύματα**

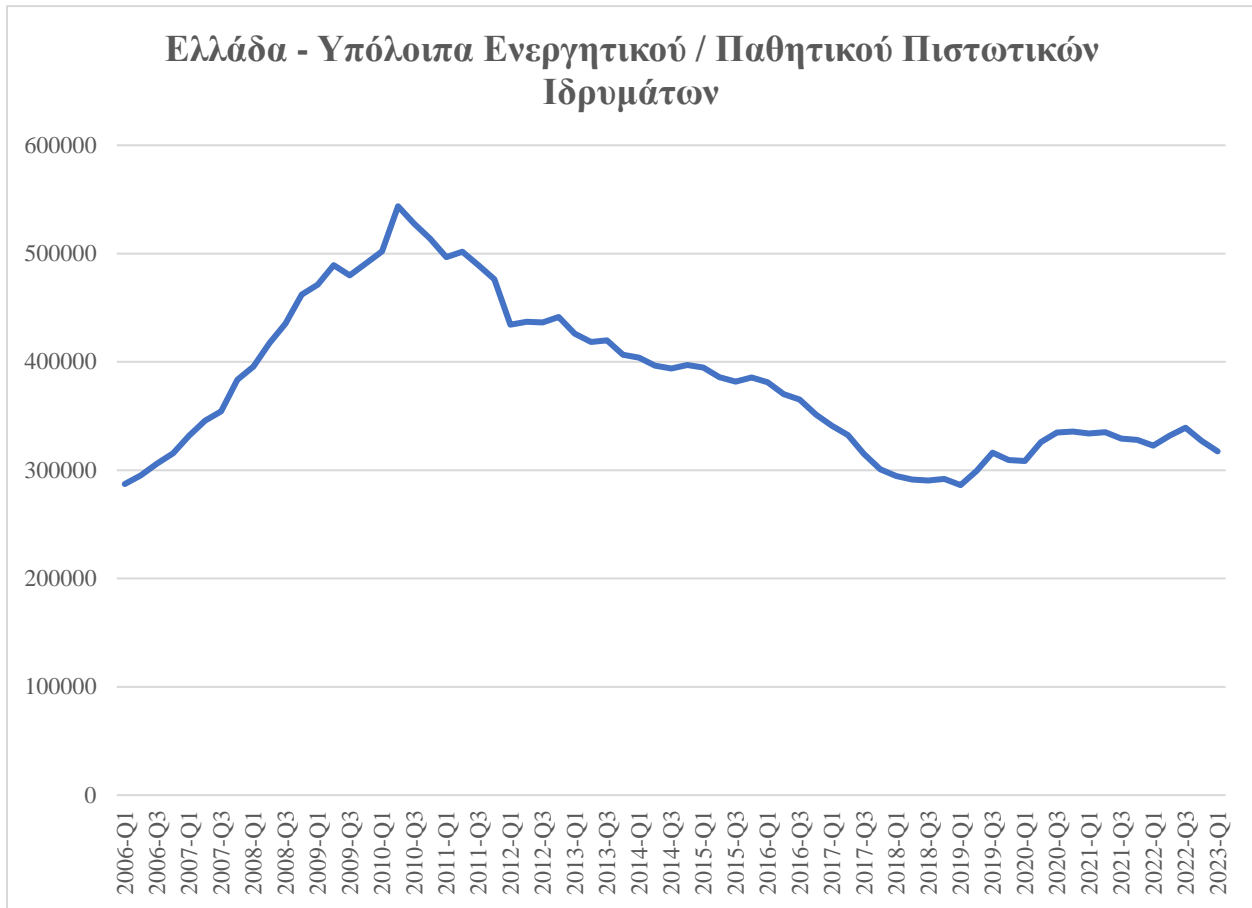
Με έναυσμα την ως άνω προφητική εκτίμηση του J. M. Keynes από το 1930, τίθεται το ερώτημα σχετικά με το πρόσημο του ισοζυγίου θέσεων εργασίας - απασχόλησης στον τραπεζικό χώρο. Ως ισοζύγιο θέσεων εργασίας εννοείται η διαφορά ανάμεσα στις νέες θέσεις απασχόλησης και σε εκείνες που χάνονται. Το κατά πόσο η εξέλιξη του ισοζυγίου απασχόλησης οφείλεται σε τεχνολογικούς παράγοντες μπορεί να εκτιμηθεί μόνο προσεγγιστικά και σε μακροχρόνια βάση καθώς τα διαθέσιμα στατιστικά δεδομένα δεν παρέχονται με την απαιτούμενη πληροφορική ανάλυση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι δυνατότητες που παρέχονται αφορούν στατιστικά δεδομένα:

- Απασχόλησης, σε ετήσια βάση, πηγή Eurostat
- Αριθμού τραπεζικών καταστημάτων, πηγή Eurostat
- Εξέλιξης μεγεθών Ενεργητικού / Παθητικού, πηγή European Central Bank

Μέσω της σύγκρισης των ανωτέρω δεδομένων δύναται η καταγραφή της εξέλιξης του αριθμού των απασχολούμενων στα πιστωτικά ιδρύματα και των καταστημάτων εξυπηρέτησης σε σχέση με το μέγεθος της τραπεζικής δραστηριότητας όπως παρουσιάζεται από το μέγεθος του Ενεργητικού / Παθητικού.

Συγκεκριμένα:

Διάγραμμα 2.1



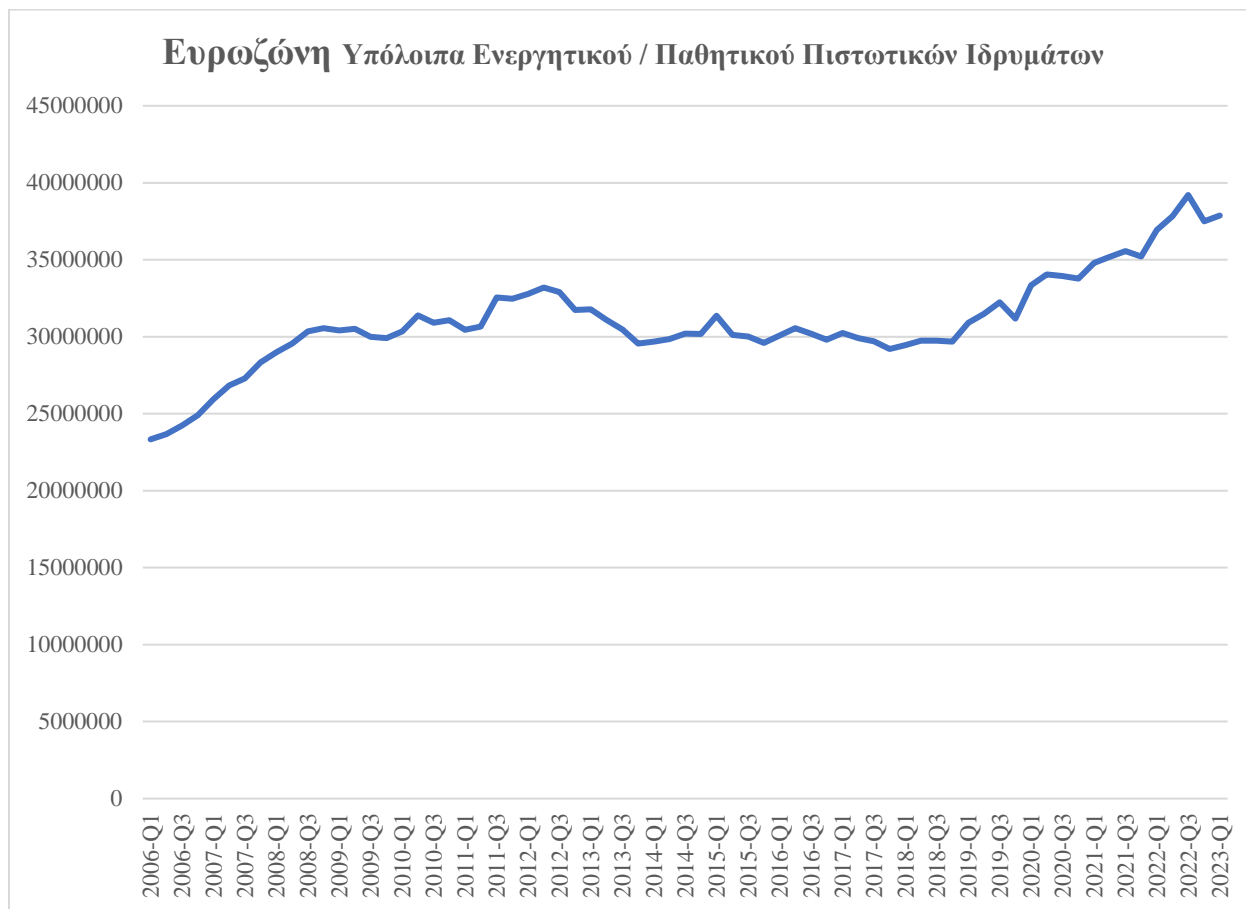
Ποσά: σε χιλ. €, Περίοδος: ανά τετράμηνο

Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Η εξέλιξη του Ενεργητικού / Παθητικού των Ελληνικών τραπεζών είναι ανάλογη εκείνης της Ελληνικής οικονομίας πριν και κατά την περίοδο της δημοσιονομικής κρίσης χρέους. Δηλαδή, μέχρι και το τελευταίο τετράμηνο του 2009, η τάση είναι αυξητική. Στη συνέχεια, και μέχρι το πρώτο τετράμηνο του 2019 η τάση είναι πτωτική. Από εκεί και πέρα παρουσιάζεται μια μικρή ανάκαμψη με μέχρι στιγμής μικρές διακυμάνσεις ανά τετράμηνο.

Αντίστοιχα, η κατάσταση για την Ευρωζώνη έχει ως εξής:

Διάγραμμα 2.2



Ποσά: σε χιλ. € Περίοδος: ανά τετράμηνο

Πηγή: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

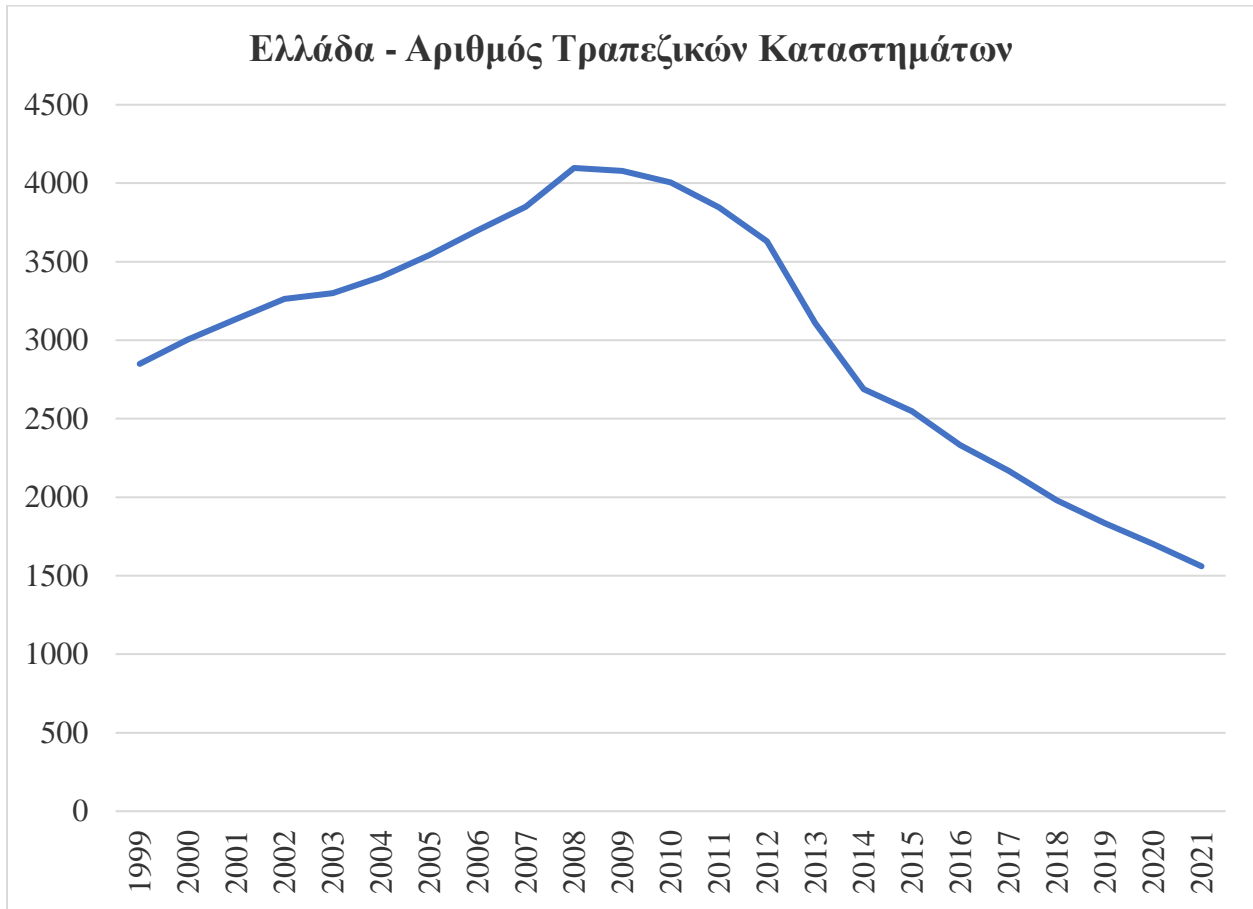
Από το ως άνω διάγραμμα παρατηρείται αυξητική τάση μέχρι και το τρίτο τετράμηνο του 2012. Στη συνέχεια παρουσιάζεται απότομη κάμψη με τάση σταθεροποίησης μέχρι το πρώτο τετράμηνο του 2019. Στη συνέχεια, η τάση είναι σταθερά, αυξητική.

Συγκρίνοντας την εξέλιξη των μεγεθών στην Ελλάδα και στην Ευρωζώνη παρατηρείται ότι στην Ελλάδα οι μεταβολές είναι μεγαλύτερες. Αντίθετα, στην Ευρωζώνη το εύρος των διαφοροποιήσεων παρουσιάζεται μικρότερο (smoother). Επίσης, στην Ελλάδα είναι πιο εμφανή η παρουσία δύο χρονικών σημείων καμψής τα έτη 2009 και 2019. Το μεν πρώτο χρονικό σημείο 2009 ταυτίζεται με την περίοδο εμφάνισης της Ελληνικής κρίσης με τα προγράμματα μνημονίων για την αντιμετώπιση του δημοσιονομικού χρέους και το κούρεμα των Ελληνικών κρατικών

ομολόγων που επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τα Ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα. Το δε δεύτερο χρονικό σημείο 2019, ακολουθεί τα προγράμματα ανακεφαλοποίησης των Ελληνικών τραπεζών τα οποία στήριξαν άμεσα τις τάξεις μεγεθών του ενεργητικού τους και του παθητικού τους. Από την άλλη μεριά η εξέλιξη του μελετώμενου μεγέθους στην Ευρωζώνη δεν παρουσιάζει κάποιο εμφανές χρονικό σημείο καμπής. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί η μεταβολή της τάσης το 2019 (θετική) που τυγχάνει να συμπαρασύρει και την εξέλιξη του αντίστοιχου μεγέθους στην Ελληνική τραπεζική αγορά. Ενδεχομένως, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί και στην εξέλιξη της διεθνούς οικονομίας η οποία την εν λόγω περίοδο πλήττεται αλλά και ανακάμπτει από την κρίση του Covid 19.

Η εξέλιξη του αριθμού τραπεζικών καταστημάτων προσδίδει μια ιδιαίτερα χρήσιμη πληροφόρηση σχετικά με το μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών. Συγκεκριμένα, ο αριθμός τραπεζικών καταστημάτων εξαρτάται από την αντοχή του λειτουργικού κόστους κάθε τράπεζας καθώς και από τις δυνατότητες υποκατάστασης εργασιών κάνοντας χρήση τεχνολογικών εφαρμογών χαμηλότερου κόστους. Και στη συγκεκριμένη περίπτωση είχαμε την επίδραση και των δύο ανωτέρω τάσεων: Της ανάγκης μείωσης του λειτουργικού κόστους των πιστωτικών ιδρυμάτων (μετά το 2008) και την αξιοποίηση των νέων δυνατοτήτων που προσδίδει η ψηφιοποίηση των εργασιών (κυρίως μετά το 2019 και την εμφάνιση της κρίσης covid). Έτσι λοιπόν, επίκεντρο ενδιαφέροντος είναι δύο κομβικά χρονικά σημεία τα έτη 2008 – 2009 και το 2019. Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαγράμματα που εμφανίζουν την εξέλιξη του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα και στην Ευρωζώνη.

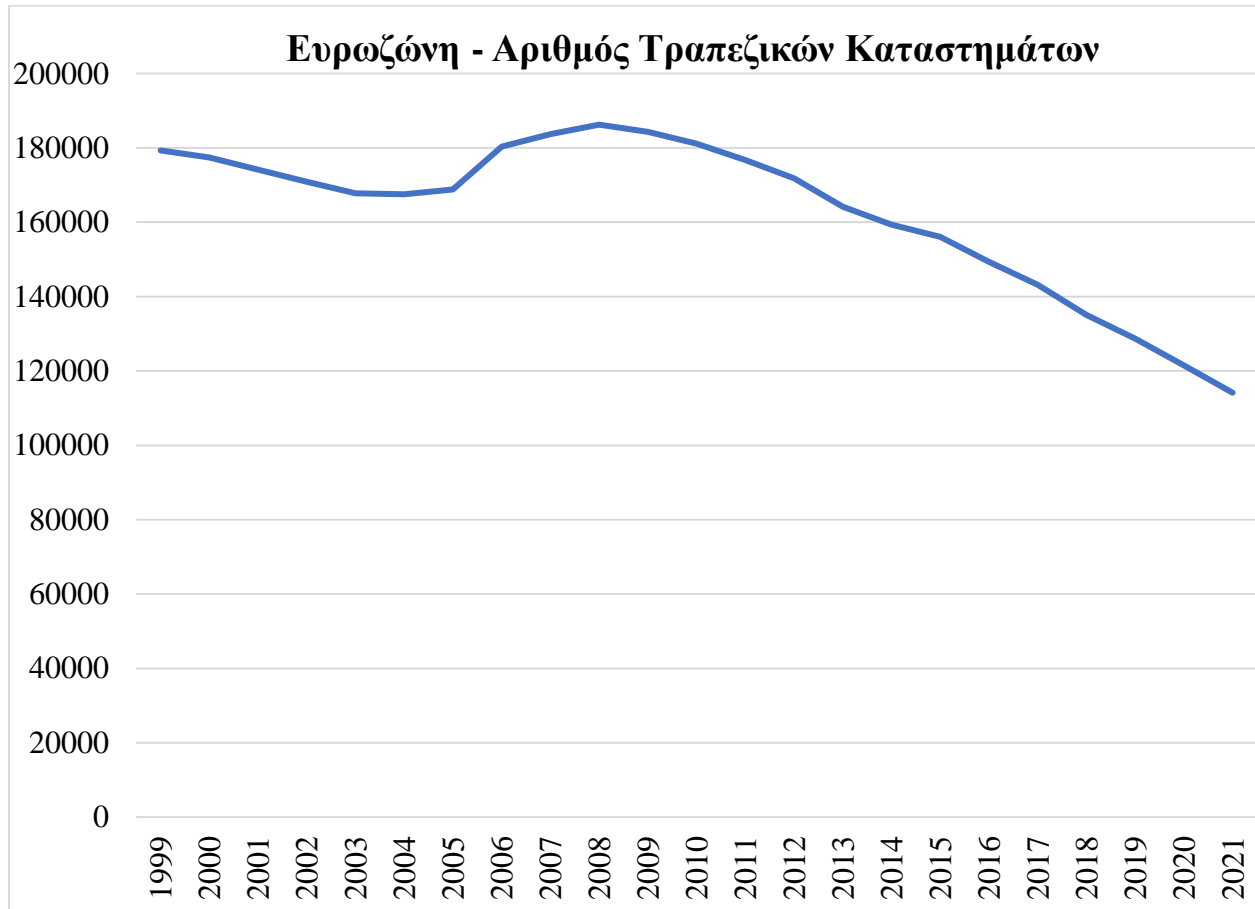
Διάγραμμα 2.3



Πηγή: Eurostat Περίοδος: ετήσια

Παρατηρώντας την εξέλιξη του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα, στο πρώτο κομβικό χρονικό σημείο 2008, παρατηρείται αντιστροφή της τάσης με διαρκή διαχρονικά μείωση. Όσον αφορά το 2019 δεν παρατηρείται μεταβολή στο ρυθμό μείωσης των καταστημάτων. Ως εκ τούτου, το φαινόμενο της διαχρονικά μείωσης του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων μπορεί να αποδοθεί στις συστηματικές πολιτικές μείωσης του λειτουργικού κόστους.

Διάγραμμα 2.4



Πηγή: Eurostat Περίοδος: ετήσια

Αντίστοιχη με την Ελλάδα είναι και η εικόνα της εξέλιξης των τραπεζικών καταστημάτων για την Ευρωζώνη για την περίοδο μετά το 2008. Ωστόσο, παρατηρείται ένας προγενέστερος κύκλος μείωσης από το 1999 έως το 2005, περίοδο που στην Ελλάδα παρατηρείται αύξηση του αριθμού των καταστημάτων.

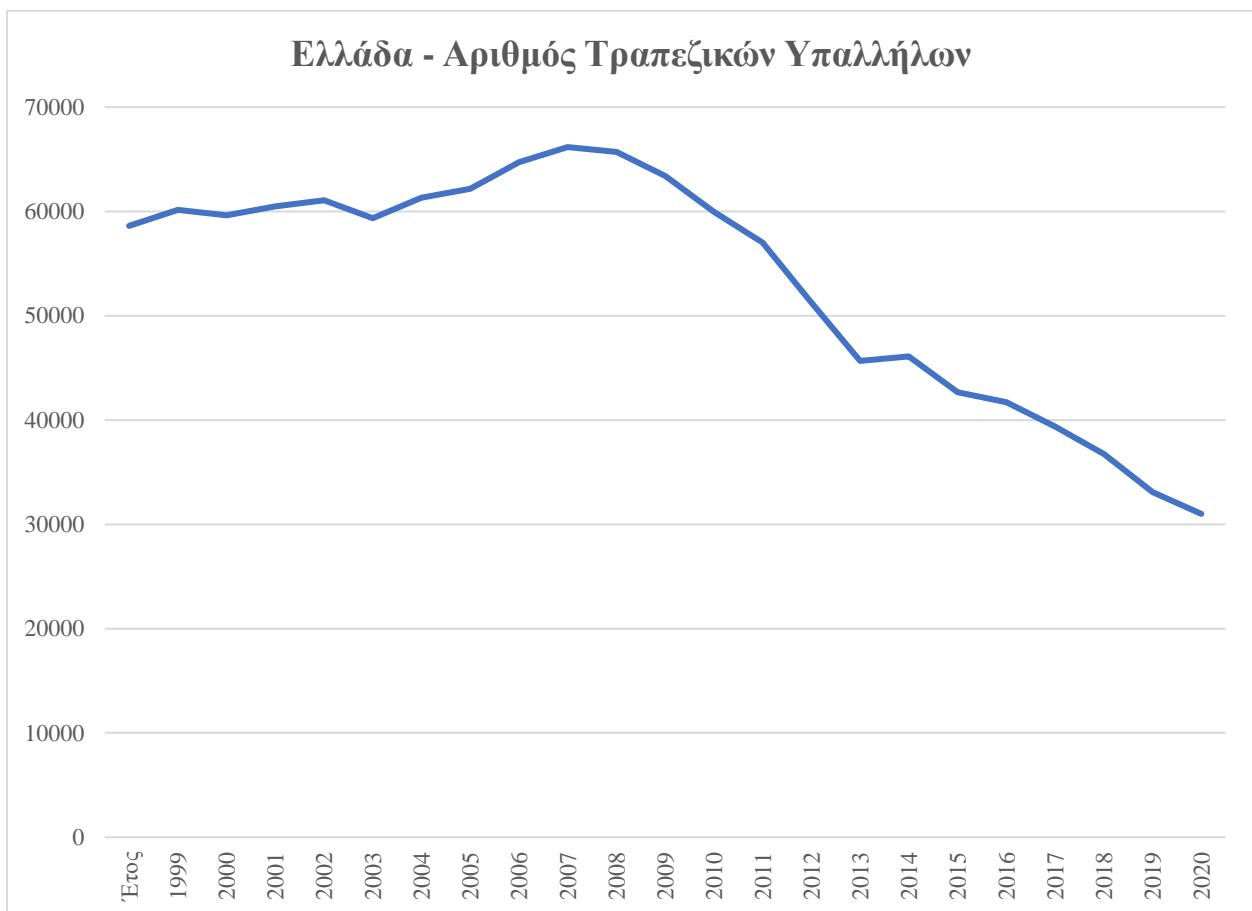
Όσον αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων, πρόκειται για ένα ξεκάθαρο μέγεθος τάσης ως προς τη διαμόρφωση του πρότυπου λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων. Δηλαδή, αν αυξάνεται το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού τότε αναμφίβολα έχουμε τάση μεγέθυνσης στον πιστωτικό χώρο, τουλάχιστον ως προς τις δυνατότητες διεκπεραίωσης εργασιών. Στην περίπτωση της μείωσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβούν:



- Συρρίκνωση του κλάδου εφόσον συνοδεύεται και από μείωση του συνολικού μεγέθους του Ενεργητικού / Παθητικού
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Κατά Keynes (1930) τεχνολογική ανεργία ή υποκατάσταση των ανθρώπινης εργασίας από καινοτόμες τεχνολογικές εφαρμογές
- Συνδυασμό όλων των παραπάνω

Από τη μελέτη της εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα και στην ευρωζώνη, προκύπτουν τα εξής:

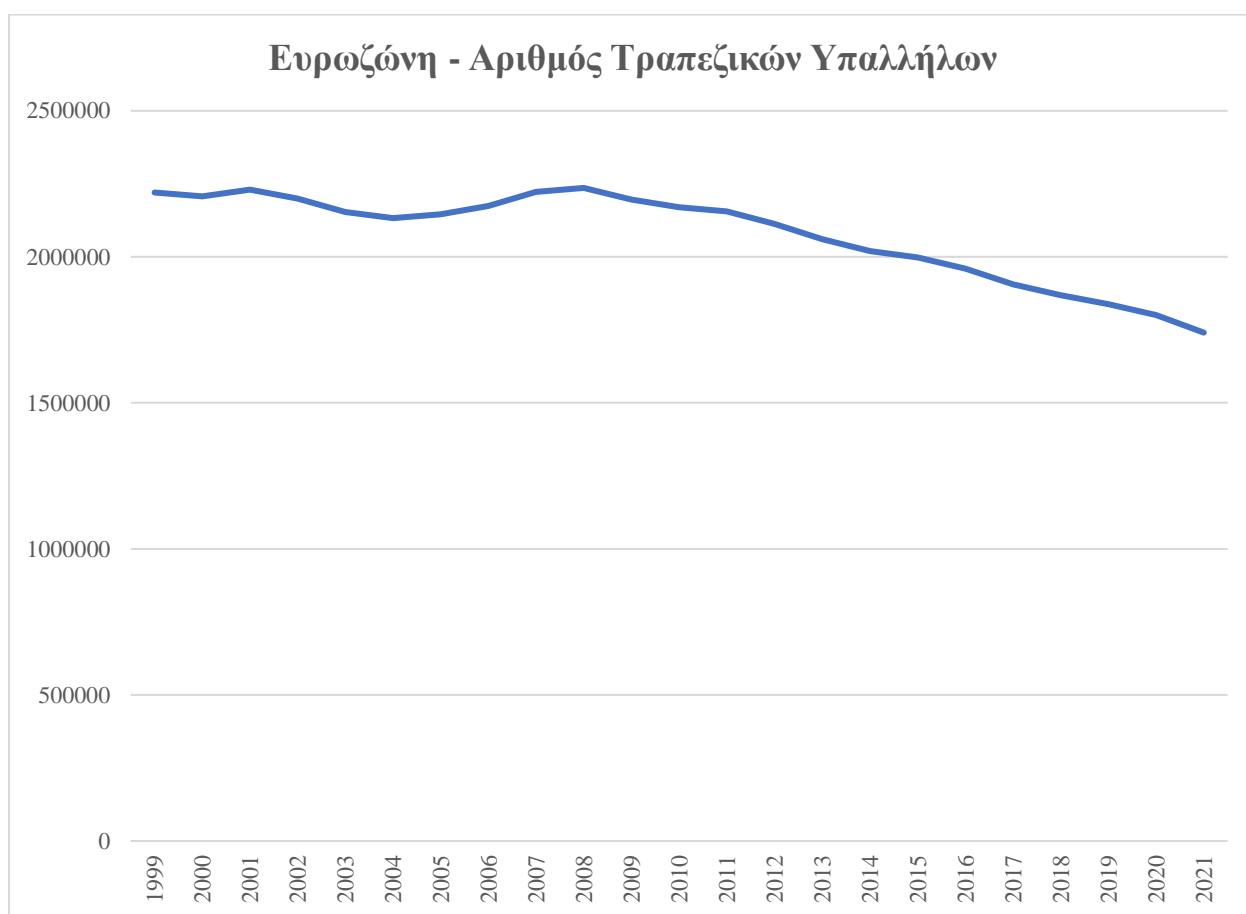
**Διάγραμμα 2.5**



Πηγή: Eurostat Περίοδος: ετήσια

Η τάση διαμόρφωσης του ύψους του ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες στην Ελλάδα είναι ανάλογη με την τάση των καταστημάτων που εξετάστηκε πιο πάνω. Δηλαδή, παρατηρείται μια μικρή τάση ανόδου μέχρι το 2008 και στη συνέχεια, πτωτική, μεγάλη τάση. Από το 2019 και μετέπειτα δεν παρατηρείται μεταβολή της γενικότερης τάσης. Συγκριτικά, αναφέρεται ότι ο αριθμός των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα αντιστοιχούσε το 2008 σε μέγεθος 65.682 άτομα και το 2020 σε 30.998 άτομα. Δηλαδή, επήλθε μείωση της τάξης του 52,81%.

**Διάγραμμα 2.6**



Πηγή: Eurostat Περίοδος: ετήσια

Η τάση για την Ευρωζώνη είναι αντίστοιχη με εκείνη που περιεγράφηκε για την Ελλάδα, με συμφωνία στο χρονικό κομβικό σημείο για το έτος 2008.

Τέλος στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται από την έρευνα του ΙΝΕ της ΟΤΟΕ<sup>1</sup> (2018), κατάταξη των κλάδων με τις μεγαλύτερες πιθανότητες αποδιοργάνωσης. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας βρίσκεται στη δεύτερη θέση με πολύ υψηλό ποσοστό 62%. Το γεγονός αυτό δείχνει το πόσο ευάλωτες είναι οι τραπεζικές θέσεις εργασίας λόγω του τεκταινόμενου ψηφιακού μετασχηματισμού.

**Διάγραμμα 2.7**



Πηγή: Beck M. & Libert B (2017)

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα από την ως άνω στατιστική ανάλυση, καταγράφονται τα εξής:

Χρονικό σημείο καμπής είναι αναμφίβολα η εκδήλωση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2008 τουλάχιστον για την Ελλάδα, όπου η αξία του ενεργητικού των πιστωτικών ιδρυμάτων μεταβάλλεται αρνητικά εμφανώς επηρεασμένο από την κλιμάκωση της κρίσης στην Ελληνική οικονομία. Ανάλογα κλιμακώνεται και ο αριθμός των καταστημάτων και των απασχολούμενων σε Ελλάδα και Ευρωζώνη. Η συγκεκριμένη τάση που είναι διαχρονικά διαρκής

<sup>1</sup> Αναπαραγωγή από Beck M. & Libert B (2017)

μπορεί να αποδοθεί κυρίως σε μεταβολή των μοντέλου παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών ως αποτέλεσμα της εντατικότερης ψηφιοποίησης των διαδικασιών. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει κυρίως από σύγκριση των διαγραμμάτων ενεργητικού, απασχόλησης και καταστημάτων της Ευρωζώνης, όπου το ενεργητικό έχει ελαφρά ανοδική τάση σε αντίθεση με τα άλλα δύο μεγέθη που μειώνονται διαχρονικά.

Η εκδήλωση της κρίσης Covid 19 δεν δείχνει να επηρεάζει ιδιαίτερα τις τραπεζικές μεταβλητές που αναλύονται.

### **2.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός και επιπτώσεις ανά τραπεζικό τομέα**

Σύμφωνα με την κοινή διακήρυξη European Social Partners in the Banking Sector (2018) οι παραδοσιακές τράπεζες αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό από εταιρείες που λειτουργούν μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες και οικοσυστήματα. Στο πλαίσιο, αυτό η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και γενικά των μεθόδων εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της εταιρικής ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, η εστίαση στις δεξιότητες των εργαζομένων αφορά την ικανότητα της πραγμάτωσης εργασιών τις οποίες αδυνατούν να υλοποιήσουν οι κομπιούτερ και τα ρομπότ. Είναι γεγονός, ότι πλέον η τεχνολογία αποτελεί την κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς ενδιαφέροντος σε σχέση με την απασχόλησης είναι:

- Ανάπτυξη εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας και καλύτερη ισορροπία της σχέσης εργασίας και προσωπικής ζωής
- Ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου

Οι Α. Ευστρατόγλου και Γ. Κρητικίδης (2023), μελετώντας την πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνουν τις πιθανές επιπτώσεις των τεχνολογικών εξελίξεων στο ανθρώπινο δυναμικό ως εξής:

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε αναδιάρθρωση της οικονομικής δραστηριότητας και των παραγωγικών διαδικασιών
- Οι ως άνω μεταλλαγές επιδρούν στην απασχόληση και στις απαιτούμενες δεξιότητες
- Κατά συνέπεια επηρεάζονται:
  - Ο τρόπος ζωής του εργαζόμενου
  - Το περιβάλλον εργασίας, πλατφόρμα εργασίας
  - Τρόπος φορολόγησης των κερδών
  - Λειτουργία μονοπωλίων και ανταγωνισμός
  - Εργατικά συνδικάτα
  - Κοινωνικά μοντέλα
  - Ατομική και συλλογική ευθύνη

Το αποτέλεσμα της τεχνολογικής αλλαγής είναι προς δύο κατευθύνσεις:

1. Αύξηση της ζήτησης και εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες
2. Μείωσης της ζήτησης μεσαίων δεξιοτήτων

Σε κάθε περίπτωση, σημειώνεται, ότι:

- Η τεχνολογική αλλαγή – πρόοδος, οδηγεί σε αύξηση του εισοδήματος, υψηλότερη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, αύξηση της ζήτησης για εργαζόμενους.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι η τεχνολογική αλλαγή οδηγεί στη δημιουργία νέων επαγγελμάτων
- Η αντιστάθμιση της μείωσης ή κατάργησης θέσεων εργασίας από την αναδιάρθρωση των δεξιοτήτων
- Πιθανές, αρνητικές καθαρές επιπτώσεις στην απασχόληση και στους μισθούς

Οι Zuo et al. (2021) εξετάζουν τις επιπτώσεις της τεχνολογικής μεταβολής στα πιστωτικά ιδρύματα κυρίως μέσα από το πρίσμα της ανάπτυξης των Fintech. Αρχικά σημειώνεται, ότι η επιδημία COVID-19 επιτάχυνε τη διεύθυνση της ψηφιακής οικονομίας σε ολόκληρη την οικονομία, οδηγώντας σε απότομη αύξηση της ζήτησης για ανέπαφες υπηρεσίες στον χρηματοπιστωτικό κλάδο. Επίκεντρο της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η διερεύνηση της μεταβολής της παραγωγικότητας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επενδύσεις ψηφιοποίησης

συνέβαλαν σε σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής για τις εμπορικές τράπεζες. Ωστόσο, υπάρχει ετερογένεια μεταξύ των τραπεζών.

Οι D. Acemoglu και P. Restrepo (2019) διαπιστώνουν ότι οι νέες τεχνολογίες όχι μόνο αυξάνουν την παραγωγικότητα του κεφαλαίου και της εργασίας στα καθήκοντα που εκτελούν σήμερα, αλλά επηρεάζουν και την κατανομή των καθηκόντων στους συντελεστές παραγωγής – αυτό που ονομάζουμε περιεχόμενο καθηκόντων της παραγωγής.

Οι αλλαγές στο περιεχόμενο των εργασιών της παραγωγής μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο αλλάζει η ζήτηση εργασίας καθώς και στην παραγωγικότητα. Η αυτοματοποίηση οδηγεί στην ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών που επιτρέπουν στο κεφάλαιο να υποκαταστήσει την εργασία σε μια σειρά καθηκόντων. Η αυτοματοποίηση αλλάζει το περιεχόμενο των εργασιών της παραγωγής δυσμενώς για την εργασία λόγω του φαινομένου μετατόπισης – καθώς το κεφάλαιο αναλαμβάνει καθήκοντα που προηγουμένως εκτελούσε η εργασία.

Συνεπώς, η αυτοματοποίηση μειώνει το μερίδιο εργασίας στην προστιθέμενη αξία παραγωγικότητας στο μέλλον συνεχίσει να είναι η αυτοματοποίηση, η σχετική θέση της εργασίας, μαζί με το περιεχόμενο της εργασίας, θα μειωθεί.

Ο Hazarika S.,(2020) προσδιορίζει ότι η ψηφιοποίηση είναι η διαδικασία μετάβασης σε μια νέα μορφή επιχείρησης μετατρέποντας τα δεδομένα σε ψηφιακή μορφή για την παροχή περισσότερων εσόδων και ευκαιριών παραγωγής αξίας. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή της ψηφιοποίησης έχει γίνει το επίκεντρο της σημασίας για τον τραπεζικό τομέα καθώς οι τράπεζες μπορούν να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

Ωστόσο, παρατηρείται από πολλούς ερευνητές ότι στην περίπτωση του τραπεζικού τομέα, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης αυξάνει σημαντικά το ποσοστό ανεργίας. Καταδεικνύεται και από την εν λόγω μελέτη ότι, η χρήση της ψηφιοποίησης στο Ινδικό τραπεζικό τομέα επηρεάζει την απασχόληση προσωπικού στον τραπεζικό τομέα αρνητικά

Πιο συγκεκριμένα, ο S. Hazarika διαπιστώνει τα εξής:

Το 2005 τόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι όσο και ταμίες και το βοηθητικό προσωπικό ήταν εξίσου σημαντικοί για τις τράπεζες καθώς συνέβαλλαν το ίδιο στη λειτουργική κερδοφορία των τραπεζών στην Ινδία.

Αντίθετα, το 2017 η κατάσταση αλλάζει με τους διοικητικούς υπαλλήλους να είναι πιο σημαντικοί αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία τους στα λειτουργικά κέρδη σε αντίθεση με ταμίες και βοηθητικό προσωπικό των οποίων το μερίδιο συμμετοχής μειώνεται σημαντικά.

Οι F. Bade et al στο πλαίσιο μελέτης της Deloitte για το μέλλον της εργασίας στα πιστωτικά ιδρύματα την μετά Covid 19 εποχή καταδεικνύουν τα ακόλουθα πολύ σημαντικά δεδομένα και τάσεις (Deloitte 2022):

Το 70% των θέσεων εργασίας στο front office των τραπεζών θα διαταραχθεί ή θα αντικατασταθεί από την τεχνητή νοημοσύνη έως το 2030

Οι τράπεζες αναμένεται να δαπανήσουν 12,4 δισεκατομμύρια για την τεχνητή νοημοσύνη έως το 2023

Περισσότεροι από 4,5 εκατομμύρια άνθρωποι στις ΗΠΑ εγκατέλειψαν οικειοθελώς τη δουλειά τους τον Νοέμβριο του 2021

Οι εργαζόμενοι ηλικίας μεταξύ 30 και 45 ετών είχαν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά παραίτησης, με μέση αύξηση άνω του 20% μεταξύ 2020 και 2021

4 στους 5 εργαζόμενους παγκοσμίως επηρεάζονται από τον COVID-19 σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας

Η κρίση του Covid-19 βλάπτει ιδιαίτερα τους εργαζόμενους στην άτυπη οικονομία – οι οποίοι συχνά στερούνται κοινωνικής προστασίας.

Πολλοί εργοδότες έχουν λάβει μέτρα για να καταστήσουν την ψυχική υγεία και ευεξία προτεραιότητα και να την συμπεριλάβουν στις πολιτικές εργασίας τους.

Σχεδόν τρεις στους τέσσερις CFOs σχεδιάζουν να μετακινήσουν τουλάχιστον το 5% των προηγούμενων επιτόπιων υπαλλήλων σε μόνιμα απομακρυσμένες θέσεις μετά το Covid-19

Το 42% των εργαζομένων θα ήθελαν να χρησιμοποιήσουν την πολιτική εξ αποστάσεως εργασίας της εταιρείας τους για να εργαστούν από το εξωτερικό.

Όσον αφορά τις εκτιμήσεις για το μέλλον σημειώνονται τα εξής:

- Προσαρμόσιμος οργανισμός: αλλαγή στη φιλοσοφία λειτουργίας που επιτρέπει σε μεγάλης κλίμακας παγκόσμιους οργανισμούς να λειτουργούν περισσότερο σαν νεοσύστατες επιχειρήσεις, με σύγχρονες πρακτικές ανθρώπων που επιτρέπουν την οργανωτική ευελιξία
- Πολιτισμός, Διαφορετικότητα & Ένταξη :Βασικά στοιχεία της καινοτομίας και ανάπτυξης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- Μετασχηματισμός: Ο μετασχηματισμός του εργατικού δυναμικού αφορά τη δημιουργία στρατηγικών για την οικοδόμηση, την αγορά, τον δανεισμό και την ανταμοιβή των δεξιοτήτων του μέλλοντος
- Μέλλον της απόκτησης ταλέντων: Στην ψηφιακή εποχή, οι εταιρείες πρέπει να προσλαμβάνουν άτομα με νέες δεξιότητες, αλλά πρέπει επίσης να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο προσελκύουν ταλέντα.

## **2.4 Τάσεις παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και απασχόληση**

Αντίστοιχα, η μελέτη της Accenture (2023) καταγράφει τις 10 σημαντικές τάσεις για τα πιστωτικά ιδρύματα το 2023. Ανάμεσα σε αυτές, εκείνες που έχουν ενδιαφέρον για την διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι:

### *Αναγέννηση του καταστήματος*

Πριν από την πανδημία, λίγες τράπεζες περνούσαν χρόνο αναρωτώμενες αν το δίκτυο καταστημάτων τους ήταν ευλογία ή κατάρα. Ήταν ένα αναπόφευκτο κακό. Ωστόσο, τα τελευταία έτη ανακάμπτει το ενδιαφέρον για το δίκτυο καταστημάτων με έναν όμως διαφορετικό ρόλο. Τα καταστήματα αναγεννούνται όχι για να προσφέρουν το σύνολο των τραπεζικών υπηρεσιών αλλά ως κέντρα εξυπηρέτησης της πελατείας με στόχο την ανάπτυξη των εργασιών και την βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας. Πέραν, αυτή της σημαντικής συνιστώσας, τα καταστήματα επιτρέπουν στις τράπεζες να απορροφούν κεφάλαια καταθέσεων με χαμηλότερα επιτόκια. Σε κάθε περίπτωση η ανάκαμψη των τραπεζικών καταστημάτων βρίσκεται σε συνάφεια με τη σωστή κουλτούρα και



το σωστό ταλέντο των εργαζόμενων. Οι μονολιθικές κουλτούρες των τραπεζών έχουν κλονιστεί και αποκαλυφθεί από τα πρόσφατα γεγονότα. Η πανδημία και η επακόλουθη αναταραχή στην εργασία από το σπίτι έκαναν πολλά περισσότερα από το να επιταχύνει δραματικά τον τεχνολογικό μετασχηματισμό των τραπεζών και να εξαλείψει μετακινήσεις εργαζομένων. Παράλληλα, η κρίση Covid-19 μεταμόρφωσε τον τρόπο εκτέλεσης και διαχείρισης της εργασίας, επιταχύνοντας δραματικά τον τεχνολογικό μετασχηματισμό των τραπεζών

Συνολικά, αυτά αποτελούν μια άνευ προηγουμένου πρόκληση για την ηγεσία και το status quo.

#### *Τα δεδομένα γίνονται προϊόν*

Η αφθονία των δεδομένων έχει οδηγήσει τις τράπεζες να φανταστούν ότι σε ένα λαμπρό μέλλον τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα μπορούσαν να εξατομικευτούν σε πελάτες που αλλάζουν το παιχνίδι, θα μπορούσαν να γίνουν κατανοητά με πρωτοφανή λεπτομέρεια και όπου οι αποφάσεις που βασίζονται στη διορατικότητα θα μπορούσαν να ληφθούν σε πραγματικό χρόνο.

#### *Fintechs: από τους διαταράκτες στους παράγοντες διευκόλυνσης*

Η χρυσή εποχή των Fintechs και των ψηφιακών τραπεζών χάνει μεγάλο μέρος της λάμψης της. Μετά από χρόνια υψηλών αποτιμήσεων και μιας φαινομενικά απεριόριστης ροής επενδύσεων κεφαλαίου, η παλίρροια έχει πλέον αντιστραφεί προς όφελος ιδίως των κατεστημένων τραπεζών

#### *Επικέντρωση στη ζωή:*

Εδώ και χρόνια, οι πάροχοι τραπεζικών υπηρεσιών έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην εμπειρία του πελάτη. Το ταξίδι του πελάτη ήταν ένα μεγάλο μέρος αυτού, και ορισμένες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει τόσο πολύ ώστε να οργανωθούν γύρω από αυτά τα ταξίδια. Η ψηφιοποίηση βοήθησε στην παροχή ταχύτητας, απλότητας και ευκολίας, ενώ τα δεδομένα και τα αναλυτικά στοιχεία επέτρεψαν στις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να εξατομικεύσουν τις προσφορές τους. Οι τράπεζες, ιδίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, βρέθηκαν στην πρώτη γραμμή αυτής της τάσης. Δηλαδή, πέραν της αυτοματοποίησης αναδύεται ξανά ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας των τραπεζικών υπηρεσιών και η ανάγκη για στήριξη στις ανθρώπινες υπηρεσίες.

## 2.5 Τεχνολογική υποκατάσταση της εργασίας

Η έκθεση του Eurofound (2021) διαιρεί τις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην απασχόληση σε τρεις συνιστώσες:

1. Ψηφιοποίηση → επιπτώσεις ως προς τη συνολική εκτέλεση των εργασιών αλλά και ως προς την τμηματική σύνθεσή τους
2. Αυτοματισμός → αφορά το τμήμα της εργασίας υποκαθίσταται από τις ψηφιακές εφαρμογές
3. Ηλεκτρονικές πλατφόρμες → αφορά τις συνεργασίες που αναπτύσσονται κατά την εκτέλεση ομαδικών εργασιών

Πάντα σύμφωνα με την ίδια έκθεση, οι κίνδυνοι για την απασχόληση από την εκτεταμένη ψηφιοποίηση των εργασιών είναι:

- Απώλειες σε θέσεις εργασίας για επαγγέλματα χαμηλών δεξιοτήτων και ρουτίνας
- Μειωμένες δυνατότητες για τους εργαζόμενους και το εκπαιδευτικό σύστημα για προσαρμογή στις ανάγκες εμπλουτισμού των απαιτούμενων δεξιοτήτων
- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού σε πεδία επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικών και μαθηματικών STEM
- Αύξηση των άτυπων μορφών απασχόλησης
- Μείωση στις μακροχρόνια ασφαλείς μορφές εργασίας
- Χειροτέρευση συνθηκών εργασίας για τα λιγότερο καταρτισμένα άτομα
- Τμηματοποίηση της αγοράς εργασίας
- Αθέμιτος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας
- Κοινωνική απόρριψη για τα άτομα που στερούνται δεξιότητες

Αντίστοιχα, οι ευκαιρίες που προσφέρονται συνοψίζονται στις εξής:

- Δυνατότητες απασχόλησης για άτομα υψηλής κατάρτισης και δεξιοτήτων
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας για εργαζόμενους υψηλής κατάρτισης
- Η αυτοματοποίηση των εργασιών δύναται να καλύψει τυχόν εργασιακά κενά
- Εμφάνιση νέων επαγγελμάτων υψηλών δεξιοτήτων
- Μεγαλύτερες δυνατότητες για απασχόληση για άτομα με κινητικά και λοιπά προβλήματα

Η σχετική μελέτη της EasySend (2023) επισημαίνει τις ακόλουθες μεταβολές που συντελούνται στον τραπεζικό χώρο:

- Εστίαση στην ψηφιακή εμπειρία εξυπηρέτησης
- Δυσδιάκριτα τα όρια ανάμεσα στα ψηφιακά κανάλια και τα φυσικά καταστήματα
- Κυριαρχία των ψηφιακών καναλιών
- Μετάβαση από την απλή εξυπηρέτηση στην επιτηδευμένη εξυπηρέτηση πελατείας
- Υιοθέτηση από τα IT των τραπεζών εφαρμογών ελάχιστου ή ανύπαρκτου κώδικα
- Υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης
- Μονιμοποίηση της εργασίας από το σπίτι
- Μειωμένη ανοχή στις «χειροκίνητες» διαδικασίες
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της χρήσης τεχνολογικών εφαρμογών
- Προώθηση προσωποποιημένων ψηφιακών προϊόντων

Στο πλαίσιο των προαναφερθέντων μεταβολών παρατηρείται αδράνεια, ακόμα και αποδυνάμωση του συνδικαλιστικού κινήματος, το οποίο εμφανίζεται ως θεατής των τεκταινόμενων αλλαγών. Η ίδια μελέτη κρίνει ως αναγκαία την ενδυνάμωση του συνδικαλιστικού κινήματος λόγω του καταλυτικού του ρόλου στις εργασιακές σχέσεις και την ομαλή λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών.

Σύμφωνα με τον F. Discanno (2020), οι πιθανές επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στο σύνολο της αγοράς εργασίας μπορούν να σκιαγραφηθούν μέσω τριών διαφορετικών σεναρίων:

A. Ευνοϊκές προοπτικές: η ψηφιακή επανάσταση θα προωθήσει την πρόοδο σε όλους τους τομείς, έτσι ώστε να βελτιωθεί η οικονομία και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας.

B. Δυσμενή άποψη: η υψηλότερη αυτοματοποίηση θα τείνει να αναπαράγει την ανθρώπινη εργασία, οδηγώντας στη μετατόπιση θέσεων εργασίας «τεχνολογική ανεργία».

Γ. Μακροπρόθεσμες προοπτικές: η ευφυής αυτοματοποίηση θα οδηγήσει σε αλλαγή της δομής της απασχόλησης, στρέφοντας τους εργαζόμενους προς προηγμένες τριτογενείς και τεταρτοταγείς θέσεις εργασίας, χωρίς συνολικές απώλειες θέσεων εργασίας.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση της γήρανσης των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό κλάδο, ως λύση προτείνεται η αύξηση της αξίας της ηλικίας. Οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η αξία της ηλικίας είναι η αξία της ίδιας της εμπειρίας. Οι βασικοί τομείς μιας αποτελεσματικής διαχείρισης της ηλικιακής ποικιλομορφίας είναι:

1. Προσλήψεις προσωπικού όλων των ηλικιακών ομάδων, ιδιαίτερα των πιο έμπειρων και ικανών να προσφέρουν στις εταιρείες τον πλούτο της εμπειρογνομosύνης τους.
2. Επανεκατάρτιση, με σκοπό την κάλυψη των νέων αναγκών σε δεξιότητες όλων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των πιο μεγάλων σε ηλικία.
3. Διατήρηση στην εργασία ώριμων ατόμων που σκέφτονται να συνεχίσουν να εργάζονται καλύπτοντας το χάσμα των γενεών μέσω της μεταφοράς γνώσης

Σε μια πρόσφατη μελέτη του US-EU Trade and Technology Council αναφορικά με τις επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence AI) στην εργασία, κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί μια πολύ γρήγορα αναπτυσσόμενη τεχνολογία η οποία αποσκοπεί να κάνει τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς, τις εταιρείες πιο αποτελεσματικές και καινοτόμες
- Η τεχνητή νοημοσύνη οδηγεί σε ολόένα και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των υφιστάμενων εργασιών αλλά και σε μεγαλύτερες διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Σημειώνονται οι ευρύτερες επιπτώσεις από την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στην οικονομία και πιο συγκεκριμένα στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην οικονομική μεγέθυνση, στην οικονομική ανισότητα, στην ενδυνάμωση των αγορών, της καινοτομίας και της απασχόλησης
- Η χρήση των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης λειτουργεί περισσότερο ως υποκατάστατο εργασιών που προσφέρονται από εκπαιδευμένους και ειδικευμένους εργαζόμενους.
- Η τεχνητή νοημοσύνη δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας
- Η τεχνητή νοημοσύνη οδηγεί σε απομάκρυνση εργαζομένων οι οποίοι αδυνατούν να αποκτήσουν τις απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες για την αξιοποίηση των συγκεκριμένων εφαρμογών.

Οι D. Acemoglu et al. (2022), σε μια πιο εξειδικευμένη μελέτη τους εξετάζουν την επίπτωση της υιοθέτησης εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στην συνολική απασχόληση (ανεξαρτήτου επαγγελματικού κλάδου. Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουν κάνουν λόγο για πολύ μεγάλη αύξηση της ζήτησης για άτομα με ειδικότητες στην εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης κατά την περίοδο 2010 – 2018. Αντίστοιχα, παρατηρείται μείωση στην πρόσληψη ειδικοτήτων που δεν σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη. Παρατηρείται δηλαδή έντονο το φαινόμενο της τεχνολογικής υποκατάστασης της εργασίας, αλλά οι συγγραφείς καταλήγουν στο ότι είναι ακόμα νωρίς για σαφή συμπεράσματα ως προς την καθαρή επίπτωση στην απασχόληση και στους μισθούς.

Οι Chu Shun-ho et al., (2020), αρχικά σημειώνουν ότι, η ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας Fintech έχει επιφέρει σοβαρές επιπτώσεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές, γεγονός που προκαλεί ανησυχία στις εμπορικές τράπεζες σχετικά με τις επιχειρησιακές στρατηγικές, ιδίως όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Οι εμπορικές τράπεζες χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, με γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με την πληροφορική για την αναβάθμιση των χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Αντιμετωπίζοντας τις σοβαρές επιπτώσεις της ανάπτυξης του Fintech, οι εμπορικές τράπεζες έχουν υποστεί που τις οδηγεί σε οργανωτική μεταρρύθμιση. Σημειώνεται, ότι το προσωπικό των τραπεζών θεωρείται το σημαντικότερο άυλο περιουσιακό τους στοιχείο. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποκαλύπτουν ότι η υποαπασχόληση του του ανθρώπινου δυναμικού έχει σημαντική αρνητική επίδραση στις επιδόσεις των τραπεζών. Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη και την ηλικία των τραπεζών ως επιδραστικό παράγοντα, η μελέτη διαπιστώνει ότι περιορίζεται η αρνητική επίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην απόδοση των τραπεζών.

Εν τέλει, το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών τραπεζών δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ανταγωνισμών της αγοράς στο πλαίσιο της ανάπτυξης της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας. Οι εμπορικές τράπεζες θα πρέπει να προσλαμβάνουν καλά εκπαιδευμένο προσωπικό με γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με την πληροφορική.

Ο J. Petrokukis (2016) μελέτησε την απασχόληση του ταμειακού κλάδου των πιστωτικών ιδρυμάτων (tellers) στις ΗΠΑ τις δεκαετίες του 1970 έως 2000 και του 2010 κατόπιν δύο

σημαντικών τεχνολογικών μεταβολών: την εκτεταμένη εισαγωγή και χρήση των μηχανημάτων ATM στην πρώτη περίπτωση και των ηλεκτρονικών συστημάτων εξυπηρέτησης της πελατείας στη δεύτερη. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι άκρως ενδιαφέροντα για το τεχνολογικό αντίκτυπο στην απασχόληση των tellers:

#### Εισαγωγή ATM, 1970 - 2000

- Αρχική μείωση στη ζήτηση για tellers καθώς τα ATM εξυπηρετούν πελατεία με μικρότερο κόστος
- Οι μικρότερες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανά κατάσταση και συνακόλουθα το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος λόγω χρησιμοποίησης ATM ευνοεί τη δημιουργία περισσότερων καταστημάτων για λόγους marketing και μεγαλύτερης επέκτασης.
- Η δημιουργία περισσότερων νέων καταστημάτων αυξάνει τη ζήτηση για tellers, οπότε το καθαρό τελικό αποτέλεσμα είναι να αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται ως tellers.
- Αλλάζει το πρότυπο λειτουργίας του teller. Δεν αποτελεί απλά τον υπάλληλο που εξυπηρετεί στη διεκπεραίωση των συναλλαγών αλλά πρόκειται για ένα στέλεχος που εξυπηρετεί την πελατεία στη λογική της προώθησης των πωλήσεων και του marketing.

Επέκταση στη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων εξυπηρέτησης της πελατείας, 2010 και μετέπειτα

- Παρατηρούνται τάσεις αύξησης στη συγκέντρωση στην τραπεζική αγορά και εκτεταμένη υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας
- Συστηματική μείωση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων ως κέντρα εξυπηρέτησης της πελατείας
- Αύξηση στη χρησιμοποίηση υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση πελατών εξ αποστάσεως
- Μείωση του αριθμού των teller οι οποίοι όμως κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών μπορούν να εξυπηρετούν μεγαλύτερο αριθμό πελατών, δηλαδή, επήλθε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι A. Kornelakis et al (2022) συγκρίνουν τη διαδικασία ψηφιοποίησης και τα αποτελέσματά της σε δύο τράπεζες από το Ηνωμένο Βασίλειο και το Λουξεμβούργο. Αρχικά καταγράφονται οι πιο απαισιόδοξες και κινδυνολογικές προοπτικές που υπογραμμίζουν τις πιθανές απώλειες θέσεων εργασίας. Από την άλλη μεριά, οι αισιόδοξες προοπτικές τονίζουν τις δυνατότητες δημιουργίας θέσεων εργασίας που μπορούν να αντισταθμίσουν την απώλεια θέσεων εργασίας. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι θεσμοί και φορείς των εργασιακών σχέσεων ακολουθούν διακριτές πορείες προσαρμογής στις δύο χώρες.

Και στις δύο χώρες, οι τράπεζες έπρεπε να προσαρμοστούν στη μαζική εισαγωγή του OnLine και mobile banking, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών και στην είσοδο νέων παικτών Fintech όπως επίσης και στους νέους αυστηρούς κανονισμούς μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 - 2009. Στο Λουξεμβούργο, η προσαρμογή στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν αφήθηκε εξ ολοκλήρου στις δυνάμεις της αγοράς. Αντ' αυτού, τα συνδικάτα και οι εργοδότες βασίστηκαν σε κλαδικές διαπραγματεύσεις, άτυπες εξατομικευμένες λύσεις και στην κινητοποίηση νεο-συντεχνιακών εργαλείων που βασίζονται στο νόμο, όπως τα κοινωνικά σχέδια, για να διαμορφώσουν την κατεύθυνση της αλλαγής προς μια ηπιότερη μετάβαση και την αποφυγή μαζικών απολύσεων.

Αντίθετα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο υποστηρικτικός ρόλος του κράτους απουσιάζει, καθώς η κυβέρνηση απέσυρε την υποστήριξή της για τη θέσπιση τομεακών δεξιοτήτων που θα μπορούσαν να διευκολύνουν την επανειδίκευση. Η προσαρμογή στην ψηφιοποίηση ήταν μονομερώς καθοδηγούμενη από τους εργοδότες, με τα συνδικάτα να ενημερώνονται κυρίως για τις προγραμματισμένες αλλαγές με αποσπασματικές απαντήσεις,

## **2.6 Η περίπτωση της Ελλάδας**

Οι P. Boufounou et al. (2022) σημειώνουν ότι, η πανδημία Covid 19 λειτούργησε ως καταλύτης για τις επικείμενες αλλαγές στα λειτουργικά μοντέλα των τραπεζών και την ψηφιοποίησή τους, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, αντιμετωπίζοντας αυτή την ιδιόμορφη κρίση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή.

Στην εν λόγω μελέτη τους, οι συγκεκριμένοι συγγραφείς συγκρίνουν τις απόψεις των πελατών των τραπεζών με αυτές των τραπεζικών υπαλλήλων και διερευνούν τους βασικούς παράγοντες που έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στη χρήση νέων προϊόντων και υπηρεσιών ψηφιακής τραπεζικής. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι πελάτες των τραπεζών ήταν αρκετά ικανοποιημένοι και εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές συναλλαγές και επιθυμούσαν να επεκτείνουν τη χρήση τους, ενώ θεώρησαν τη δυνατότητα 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα της υπηρεσίας ως σημαντικό παράγοντα για την επιλογή χρήσης της ψηφιακής τραπεζικής. Από την άλλη μεριά, οι τραπεζικοί υπάλληλοι αποδέχονται θετικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και πιστεύουν ότι για να είναι επιτυχής, απαιτείται πρόσθετη και συνεχής κατάρτιση για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων τους, γεγονός που θα συμβάλει επίσης στην αλλαγή κουλτούρας και την προσαρμογή στην ψηφιακή εποχή.

Επιπλέον, η μελέτη κατέδειξε ότι η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των πελατών των τραπεζών είχαν στατιστικά σημαντική επίδραση στην αυξανόμενη αποδοχή και επέκταση του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού τομέα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημιουργεί ευκαιρίες αυξάνοντας την πελατειακή βάση μέσω νέων ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας, βελτιώνοντας έτσι την ταχύτητα των υπηρεσιών, παρέχοντας διευκόλυνση συναλλαγών 24 ωρών με μειωμένο κόστος. και την παροχή ταχείας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών μέσω βελτιωμένων υπηρεσιών. Αντίστοιχα, οι απειλές για τις τράπεζες που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να περιλαμβάνουν: έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου ψηφιακού προσωπικού, φόβοι πελατών που προκύπτουν από κινδύνους παραβίασης προσωπικών δεδομένων λόγω ανεπαρκούς νομικής προστασίας, έλλειψη ασφάλειας σε περίπτωση τεχνικής βλάβης, μη λειτουργική υποστήριξη μηχανών λόγω έλλειψης προσωπικού ή ακατάλληλης επικοινωνίας. και την αδυναμία των ηλικιωμένων πελατών να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα ελλείψει φυσικών υποκαταστημάτων.

Η Ε. Κουτσουρά στην εργασία της για τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στους εργαζόμενους στην Ελληνική τραπεζική αγορά κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:



- Οι άνδρες εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η εργασιακή τους εμπειρία έχει επηρεαστεί περισσότερο σε σχέση με τις γυναίκες
- Οι εργαζόμενοι άνω των 51 ετών, περισσότερο από τις λοιπές ηλικιακές ομάδες του δείγματος δηλώνουν ότι οι ηλεκτρονικές μέθοδοι εκπαίδευσης ενισχύουν τις ψηφιακές δεξιότητες
- Ως πιο σημαντικό προσόν στη νέα ψηφιακή οικονομία κρίνεται η προσαρμοστικότητα.
- Η τηλεργασία κρίνεται ως μικρής αποτελεσματικότητας τόσο ως προς την προσφορά υπηρεσιών αλλά και ως προς την εργασιακή εμπειρία.

Στην εργασία του ο Ι. Πατσίδης (2020) εξετάζει οικονομετρικά τον βαθμό αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού από τους τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας καταδεικνύουν τα εξής:

- Αποδοχή της ψηφιοποίησης των εργασιών από τους εργαζόμενους
- Θετική στάση απέναντι στις νέες μεθόδους εργασίας και στο μέλλον
- Εκτίμηση για τη μεγάλη ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες
- Υψηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων από την εργασία τους

Σε μελέτη της το 2021 η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών ΕΕΤ (2021) για τις προκλήσεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα την περίοδο 2021 – 2040 καταγράφει 3 πεδία εξελίξεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό:

1. Όπως ήδη προαναφέρθηκε η προώθηση της εξ αποστάσεως εργασίας αλλά με προσπάθεια για ανεύρεση ισορροπίας στον εργασιακό χώρο.
2. Ενίσχυση της εκπαίδευσης και της αναβάθμισης δεξιοτήτων
3. Υψηλή προτεραιότητα σε θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων

Δηλαδή, η προσέγγιση της ΕΕΤ αν και πρόκειται για μια εργοδοτική ένωση, τα θέματα ανθρώπινων πόρων και των προοπτικών διαχείρισής του αντιμετωπίζει με καθαρά ανθρωποκεντρική οπτική.

## 2.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η ανάλυση που προηγήθηκε επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης στις κύριες πτυχές που διέπουν την απασχόληση στον τραπεζικό τομέα. Λέξη κλειδί για την κατανόηση των τακταινόμενων αλλαγών αλλά και πυρήνας της τεχνολογικής αλλαγής είναι η αυτοματοποίηση. Σε αντίθεση με την βιομηχανική επανάσταση, στο Industry 4 η αυτοματοποίηση δείχνει ότι μόνο υποκαθιστά την εργασία αλλά δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, νέες δεξιότητες αλλά και μεταβάλλει την ίδια τη φύση της εργασίας. Δηλαδή, στη σύγχρονη εποχή η αλλαγή δεν έχει την έννοια της αντικατάστασης αλλά χαρακτηρίζεται από μια δυναμική χροιά με πολύ σημαντικές επιπτώσεις. Υπό το συγκεκριμένο πρίσμα η ψηφιακή αυτοματοποίηση επιδρά ως εξής:

- Στην απασχόληση ακόμα η κατάσταση δεν είναι ξεκάθαρη. Δηλαδή, η προφητεία του Keynes δεν δείχνει να υλοποιείται ακόμα καθώς το εργασιακό ισοζύγιο δεν έχει ξεκάθαρη τάση. Προσοχή, το συγκεκριμένο συμπέρασμα αφορά την απασχόληση γενικά. Τα δεδομένα στον τραπεζικό τομέα δείχνουν μείωση της απασχόλησης αλλά το νέο μοντέλο εργασίας οδηγεί σε αύξηση της απασχόλησης σε συνεργαζόμενους κλάδους όπως πληροφορική και Fintech.
- Το τραπεζικό επάγγελμα αλλάζει. Η ζήτηση για χαμηλές δεξιότητες μειώνεται ενώ αυξάνει για υψηλές. Μάλιστα στις υψηλές δεξιότητες παρουσιάζεται υπερβάλλουσα ζήτηση καθώς τα πανεπιστήμια, τα ερευνητικά και εκπαιδευτικά κέντρα και η ίδια η αγορά δεν προσφέρει τον απαιτούμενο αριθμό εξειδικευμένων εργαζομένων και οι δεξιότητες δεν είναι αυτές που ζητούν οι τράπεζες.
- Οι εργαζόμενοι με χαμηλές δεξιότητες αποτελεί πρόβλημα για τις τράπεζες. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αποτελούν λειτουργικό κόστος χωρίς όμως την αναμενόμενη δημιουργία αξίας μέσω της αξιοποίησής τους στα νέα αυτοματοποιημένα συστήματα και εφαρμογές. Η βιβλιογραφική επισκόπηση κάνει λόγο για τον κρίσιμο ρόλο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, καθώς καλύπτεται το έλλειμμα δεξιοτήτων ενώ μπορούν να αξιοποιηθούν η εμπειρία και η γνώση της εταιρικής κουλτούρας των εργαζομένων χαμηλών δεξιοτήτων.
- Η επανειδίκευση είναι μια πρακτική η οποία λαμβάνει χώρα στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον. Αποτελεί μια αναγκαία κατάσταση καθώς το μοντέλο εργασίας αλλάζει όπως επίσης οι απαιτήσεις και το παραγόμενο προϊόν.

- Τα τραπεζικά καταστήματα αλλάζουν. Από κέντρα εξυπηρέτησης συναλλαγών και προσφοράς υπηρεσιών γίνονται κέντρα εξυπηρέτησης πελατείας. Το ζητούμενο πλέον δεν είναι ο όγκος των εργασιών αλλά η ικανοποίηση των πελατών και η αύξηση του κύκλου εργασιών.

## **Κεφάλαιο 3: Στατιστική ανάλυση**

Η ανάλυση που ακολουθεί στηρίζεται στη διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίων σε τραπεζικά στελέχη των επιπτώσεων του συντελούμενου ψηφιακού μετασχηματισμού σε καίρια εργασιακά θέματα, όπως:

- Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των αντικειμένων εργασία
- Αποτελεσματικότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας
- Προδιάθεση χρησιμοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων
- Διερεύνηση της τυχόν ύπαρξης χάσματος δεξιοτήτων
- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον
- Εκτιμήσεις για το μέλλον της εργασίας και βαθμός αισιοδοξίας
- Εργασιακή εξουθένωση
- Εξ αποστάσεων εργασία

### **3.1 Δειγματοληπτικά στοιχεία από τη διεξαγωγή της έρευνας**

Τα δειγματοληπτικά στοιχεία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έχουν ως εξής:

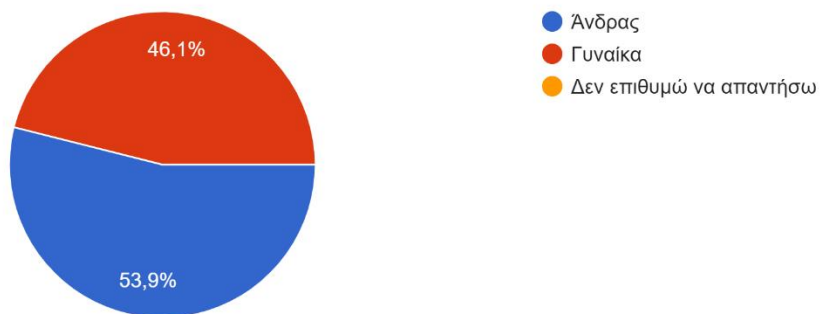
Σύνολο απαντήσεων: 102

Άνδρες: 55

Γυναίκες: 47

## Φύλο

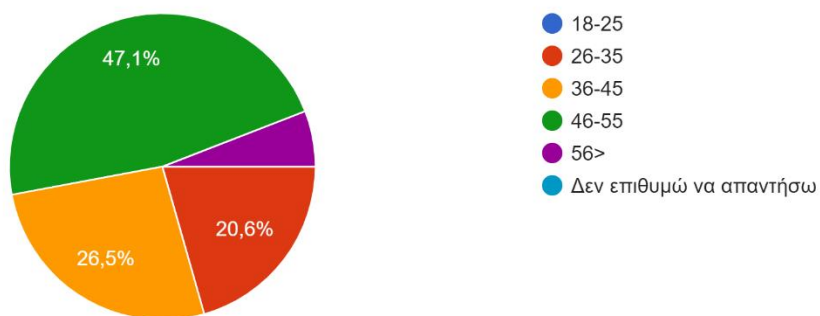
102 απαντήσεις



Η διάρθρωση των ηλικιών παρουσιάζεται ως κάτωθι:

## Ηλικία

102 απαντήσεις

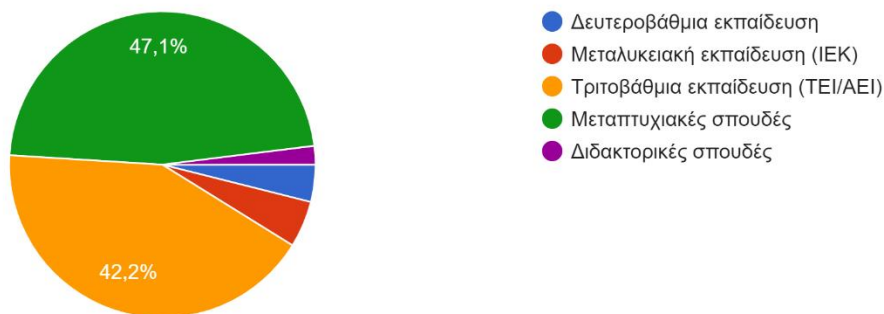


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κατέχουν οι ηλικίες 46 – 55 (47,1%). Πρόκειται δηλαδή, για ώριμο ηλικιακά δείγμα.

Αντίστοιχα, το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος έχει ως ακολούθως:

### Επίπεδο εκπαίδευσης

102 απαντήσεις

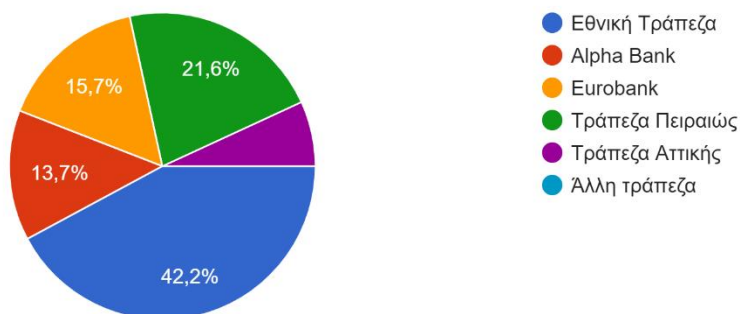


Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 47,1% διαθέτει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Πρόκειται, για υψηλού μορφωτικού επιπέδου δείγμα.

Όσον αφορά τα πιστωτικά ιδρύματα των συμμετεχόντων στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό 42,2% αφορά την Εθνική τράπεζα.

### Τραπεζικό ίδρυμα απασχόλησης

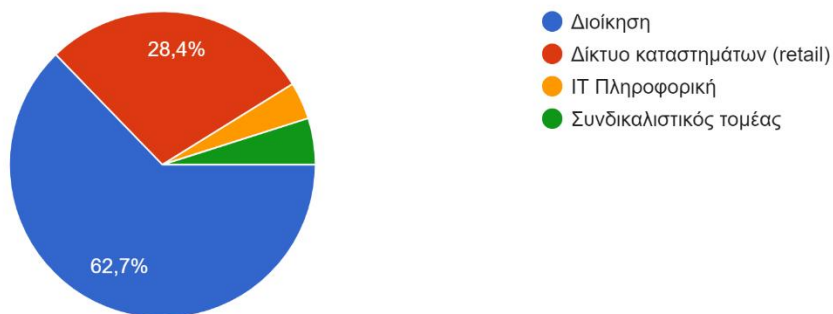
102 απαντήσεις



Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης, το συντριπτικό ποσοστό καλύπτει τη διοίκηση 62,7%

### Τομέας (αντικείμενο) απασχόλησης

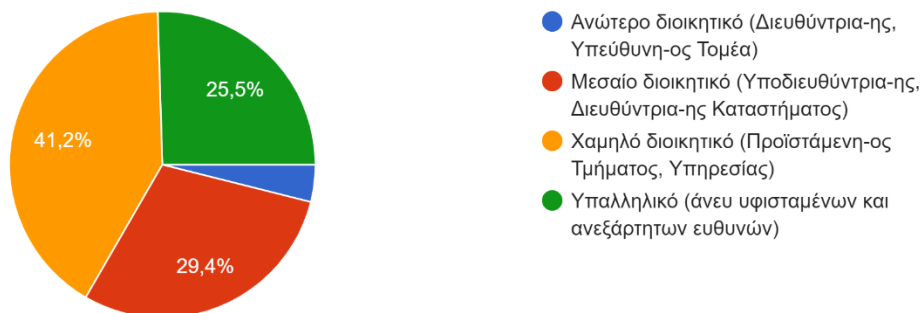
102 απαντήσεις



Σχετικά με το στελεχιακό επίπεδο η κατάσταση είναι αρκετά ισορροπημένη, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

### Στελεχιακό Επίπεδο

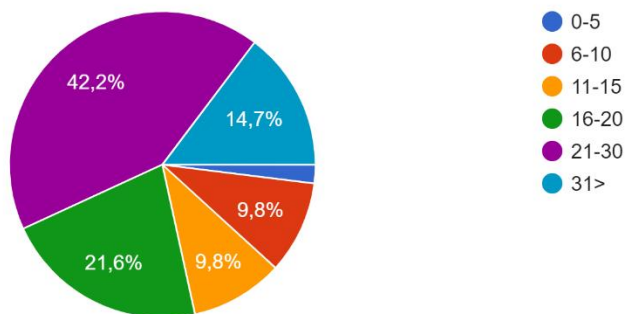
102 απαντήσεις



Αντίστοιχα, για την τραπεζική εμπειρία, είναι αρκετά υψηλή καθώς το 42,2% αφορά έτη ως 21 – 30. Η συγκεκριμένη ένδειξη είναι άλλο ένα στοιχείο περί ωριμότητας του δείγματος.

## Εργασιακή τραπεζική εμπειρία

102 απαντήσεις



### 3.2 Στατιστική διερεύνηση

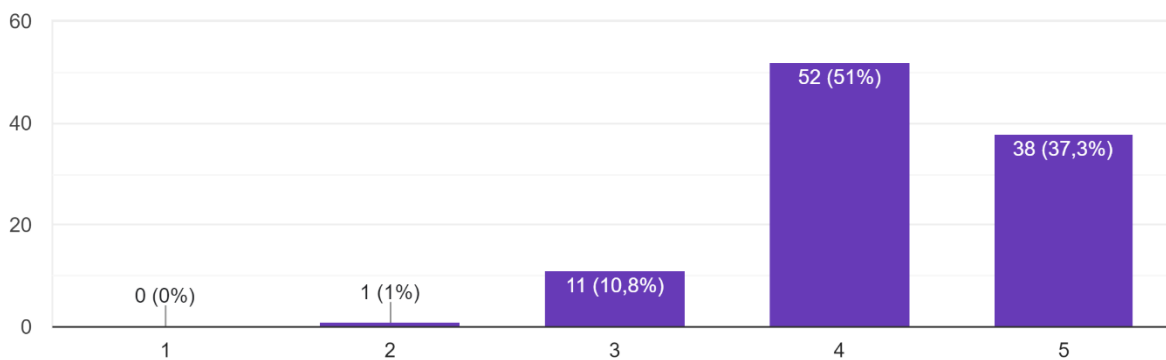
Βάση των ως άνω θεματικών κατηγοριών τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έχουν ως εξής:

#### 3.2.1 Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των αντικειμένων εργασία

Ερώτηση 1: «Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η **ποιότητα** της εργασίας μου».

Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας μου.

102 απαντήσεις





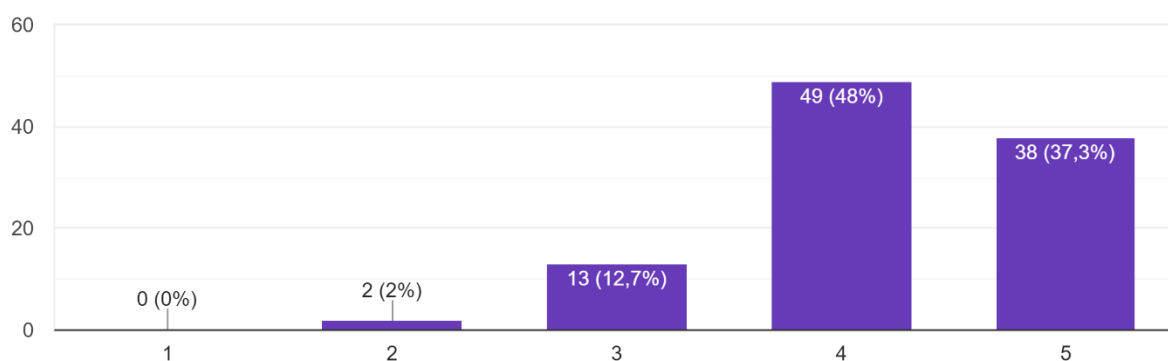
Κατά συντριπτική πλειοψηφία (απαντήσεις 4 και 5, 88,4%) το δείγμα συμφωνεί ότι οι ψηφιακές δεξιότητες βελτιώνουν την ποιότητα των προσφερόμενων εργασιών

Ερώτηση 2:

«Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου»

Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου.

102 απαντήσεις



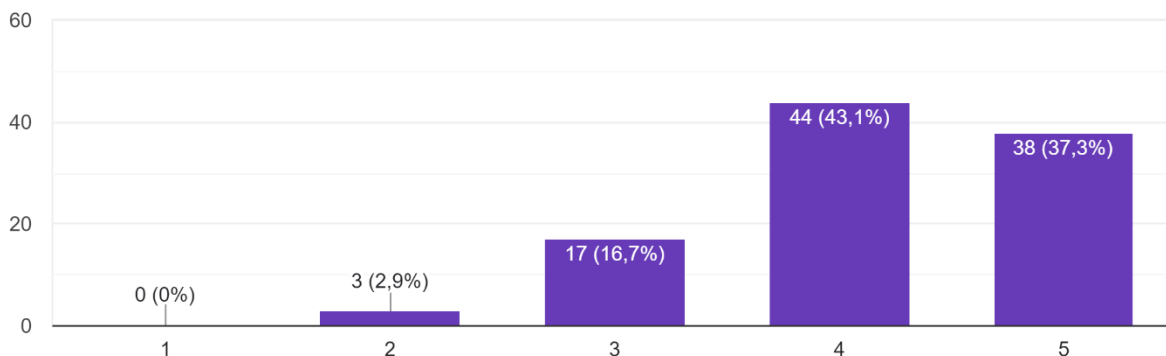
Κατά συντριπτική πλειοψηφία (απαντήσεις 4 και 5, 87,85%) το δείγμα συμφωνεί ότι οι ψηφιακές δεξιότητες προσφέρουν μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία.

Ερώτηση 3:

«Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα».

Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα.

102 απαντήσεις



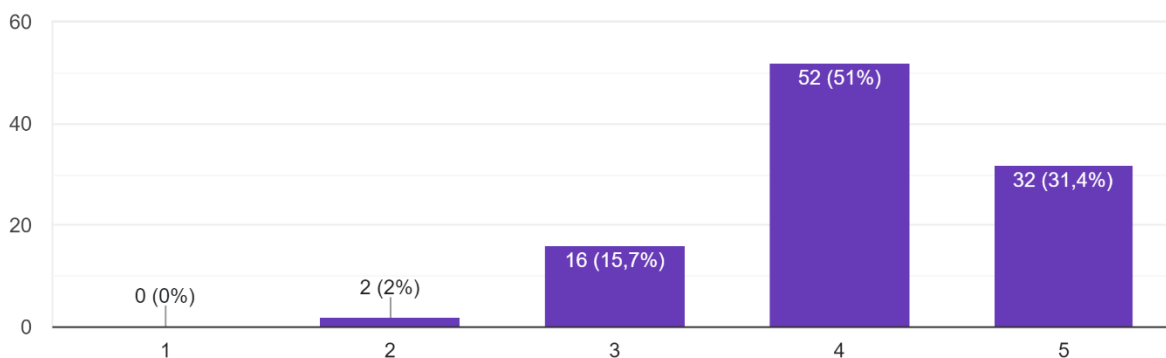
Κατά συντριπτική πλειοψηφία (απαντήσεις 4 και 5, 80,4%) το δείγμα συμφωνεί ότι με τις ψηφιακές δεξιότητες αυξάνεται η ταχύτητα ολοκλήρωσης των εργασιών.

Ερώτηση 4:

«Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου»

Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου.

102 απαντήσεις



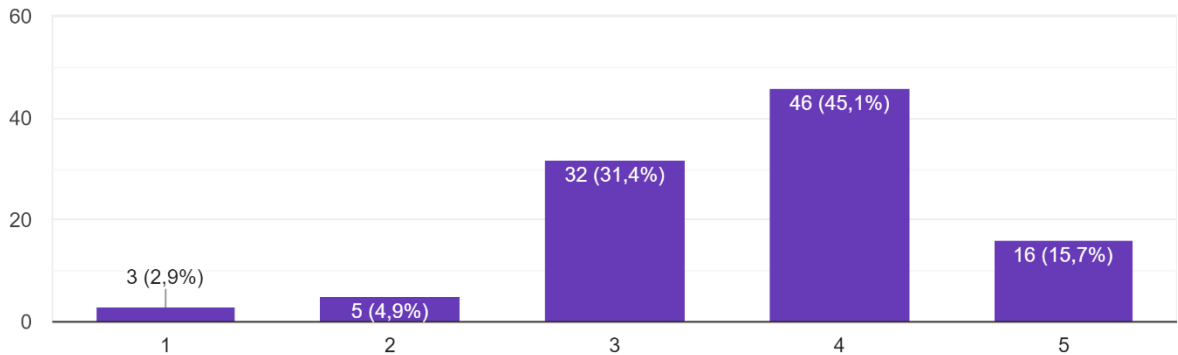
Κατά συντριπτική πλειοψηφία (απαντήσεις 4 και 5, 82,5%) το δείγμα συμφωνεί ότι οι ψηφιακές δεξιότητες υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας.

### 3.2.2 Αποτελεσματικότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας

Ερώτηση 1:

«Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση»

Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση  
102 απαντήσεις



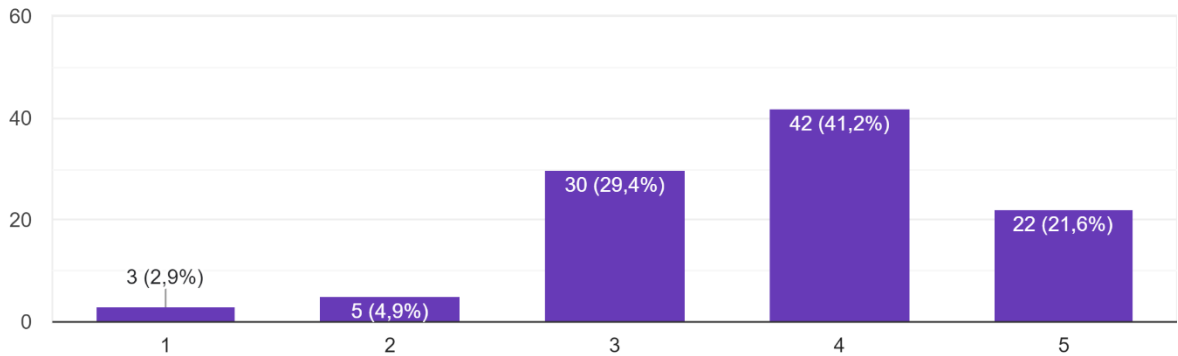
Όσον αφορά την ευκολία στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών οι ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις, 4 & 5, καλύπτουν το 60,8%. Με την ουδέτερη απάντηση 3, να καλύπτει ποσοστό 31,4%. Ουσιαστικά το δείγμα τείνει να συμφωνεί περί ευκολίας στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών.

Ερώτηση 2:

«Η μάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα»

Η εκμάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα

102 απαντήσεις



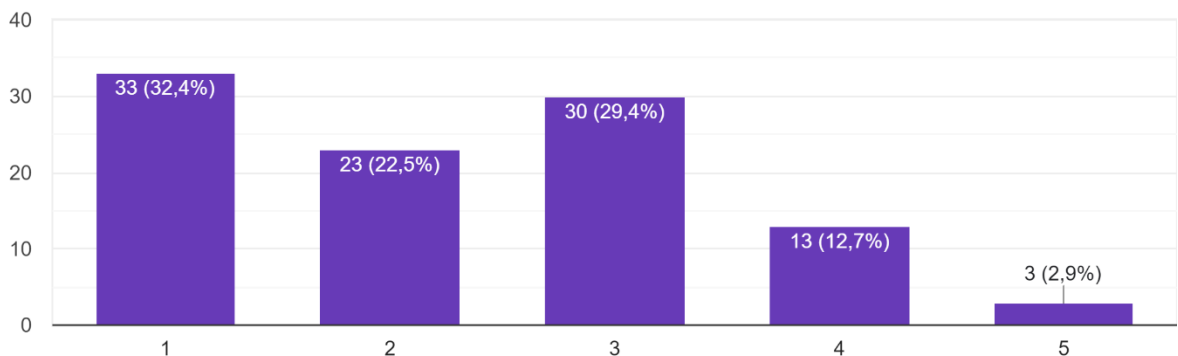
Όσον αφορά την μάθηση στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών οι ξεκάθαρα θετικές απαντήσεις, 4 & 5, καλύπτουν το 62,8%. Με την ουδέτερη απάντηση 3, να καλύπτει ποσοστό 29,4%. Ουσιαστικά το δείγμα τείνει να συμφωνεί περί ευκολίας στη μάθηση χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών.

Ερώτηση 3:

«Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δεν μου προκαλεί δυσφορία»

Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης των τραπεζικών εργασιών δεν μου προκαλεί δυσφορία.

102 απαντήσεις

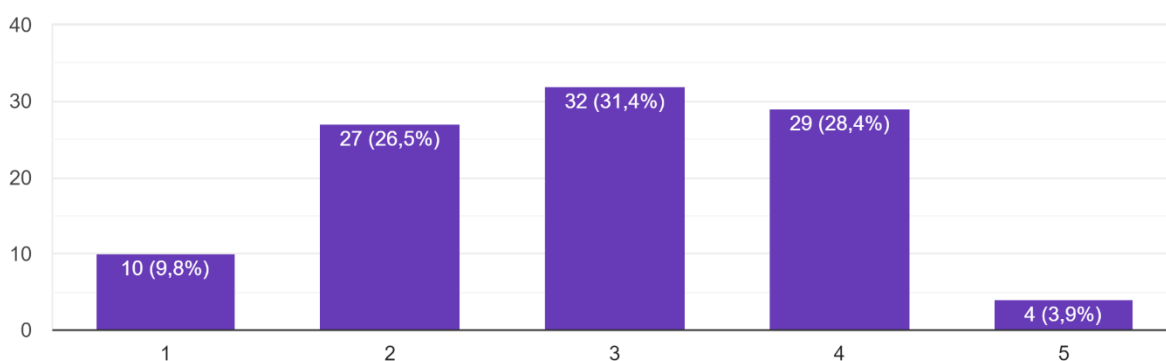


Η τάση στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι υπέρ μικρής δυσφορίας στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών: 54,9% συνολικά απαντήσεις 1 & 2 και 29,4% ουδέτεροι (απάντηση 3).

Ερώτηση 4:

«Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια»

Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια  
102 απαντήσεις



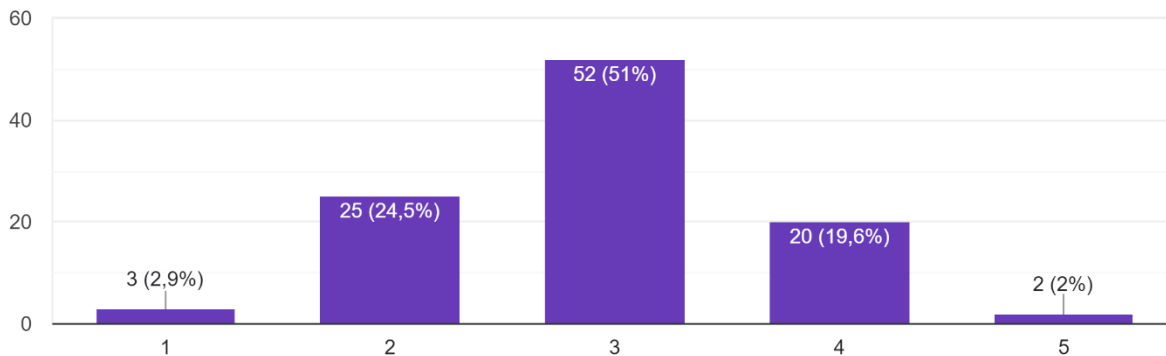
Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι αρκετά διασπαρμένες. Η ουδέτερη απάντηση 3 κυριαρχεί με ποσοστό 31,4% και στη συνέχεια με 28,4% η απάντηση 4.

Ερώτηση 5:

«Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών»

Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

102 απαντήσεις



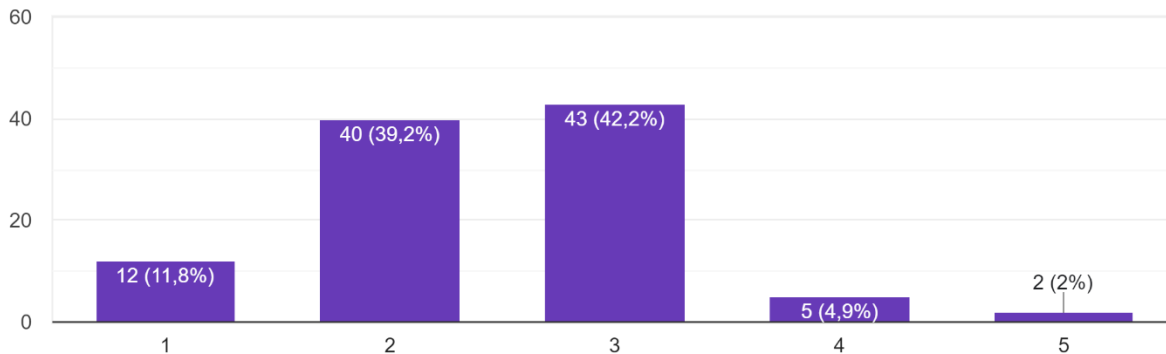
Οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι αρκετά διασπαρμένες. Η ουδέτερη απάντηση 3 κυριαρχεί με ποσοστό 51,0% και στη συνέχεια με 24,5% η απάντηση 2.

Ερώτηση 6:

«Θεωρώ δύσκολη τη χρήση αυτοματοποιημένων εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής»

Θεωρώ δύσκολη τη χρήση αυτοματοποιημένων εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής

102 απαντήσεις



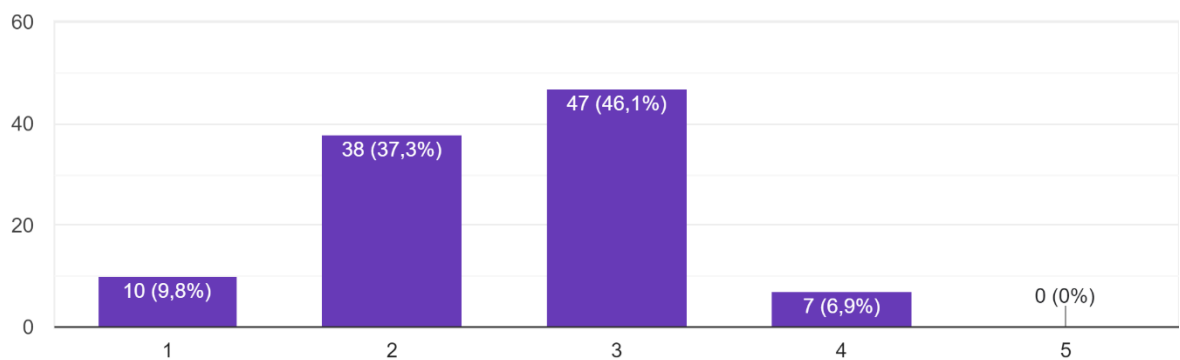
Στο συγκεκριμένο ερώτημα η ουδέτερη απάντηση 3 επικρατεί με ποσοστό 42,2% και στη συνέχεια η απάντηση 2 με ποσοστό 39,2%. Εν γένει, το δείγμα τείνει προς μικρή δυσκολία στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών.

Ερώτηση 7:

«Η αλληλεπίδραση με ψηφιακά τραπεζικά συστήματα ή εφαρμογές είναι πάντα δύσκολη»

Η αλληλεπίδραση με ψηφιακά τραπεζικά συστήματα ή εφαρμογές είναι πάντα δύσκολη

102 απαντήσεις



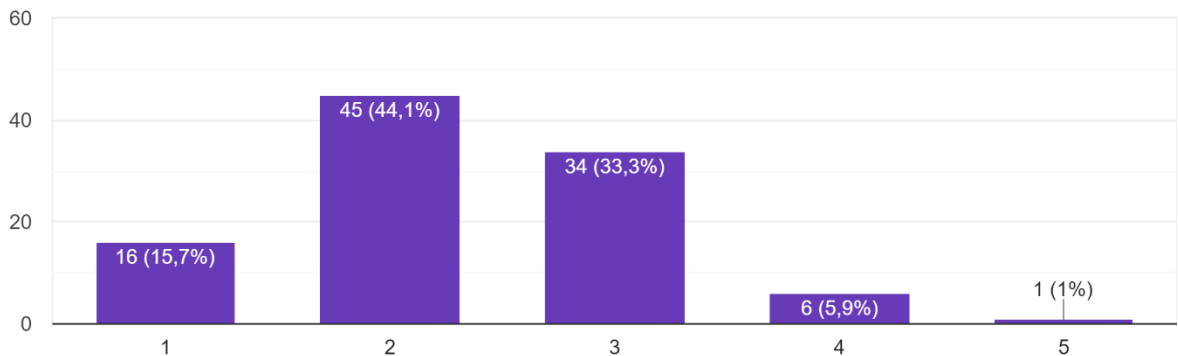
Στο συγκεκριμένο ερώτημα η ουδέτερη απάντηση 3 επικρατεί με ποσοστό 46,1% και στη συνέχεια η απάντηση 2 με ποσοστό 37,3%. Εν γένει, το δείγμα τείνει προς μικρή δυσκολία στην αλληλεπίδραση με τις ψηφιακές εφαρμογές.

Ερώτηση 8:

«Η αλληλεπίδραση με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής απαιτεί μεγάλη ψυχική προσπάθεια»

Η αλληλεπίδραση με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής απαιτεί μεγάλη ψυχική προσπάθεια

102 απαντήσεις



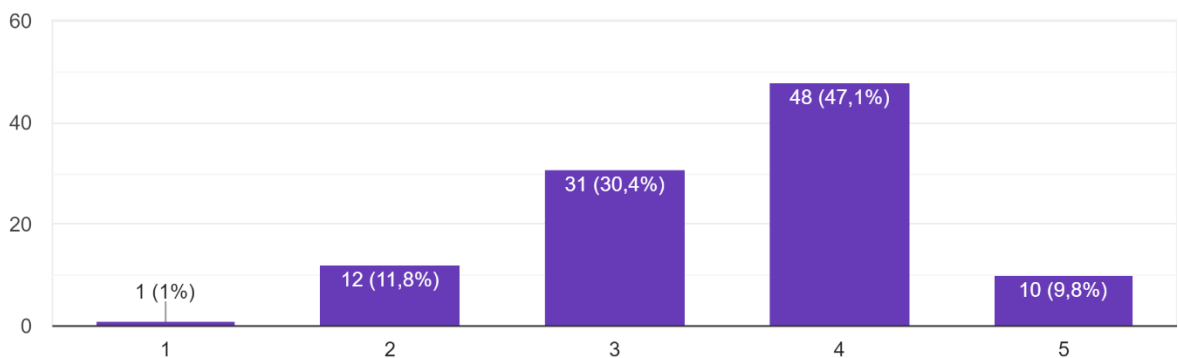
Στο συγκεκριμένο ερώτημα κυριαρχεί η απάντηση 2 (44,1%) και ακολουθεί με 33,3% η ουδέτερη απάντηση 3. Συντείνουν λοιπόν οι απαντήσεις προς χαμηλή ψυχική προσπάθεια.

Ερώτηση 9:

«Η εμπειρία μου με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής είναι διαφανής και κατανοητή»

Η εμπειρία μου με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής είναι απόλυτα κατανοητή

102 απαντήσεις



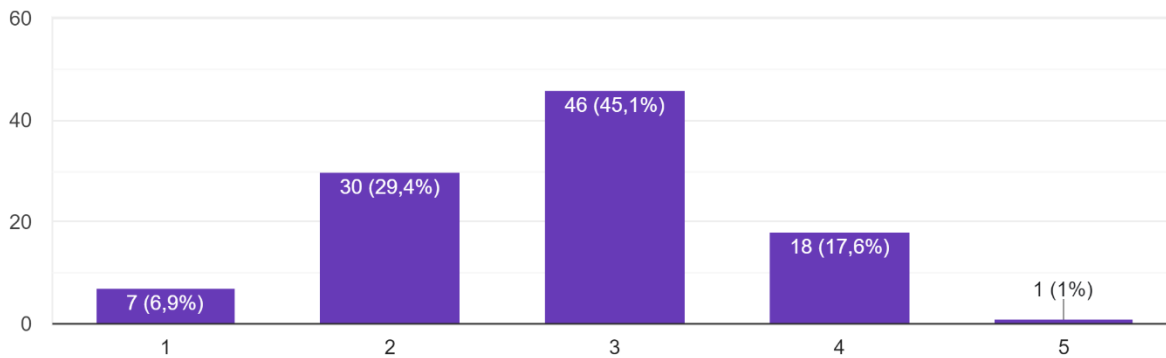
Η πιο δημοφιλής απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι η απάντηση 4 (47,1%), δηλαδή το δείγμα τείνει να συμφωνεί υπέρ κατανοητής εμπειρίας από τα ψηφιακά συστήματα.



Ερώτηση 10:

«Νομίζω ότι χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για τη χρήση ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών ή συστημάτων γενικότερα»

Απαιτείται υψηλή προσπάθεια για τη χρήση ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών ή συστημάτων  
102 απαντήσεις



Στο συγκεκριμένο ερώτημα η ουδέτερη απάντηση 3 επικρατεί με ποσοστό 45,1% και στη συνέχεια η απάντηση 2 με ποσοστό 29,2%. Εν γένει, το δείγμα τείνει προς μικρή προσπάθεια στη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών.

### 3.2.3 Προδιάθεση χρησιμοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων

Ερώτηση 1:

«Θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία με καλύτερο τρόπο, μου χρησιμοποιώντας ψηφιακές εφαρμογές τραπεζικών εργασιών (επιλέγετε μια απάντηση)....»

Θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία μου με καλύτερο τρόπο χρησιμοποιώντας ψηφιακές εφαρμογές τραπεζικών εργασιών. Επιλέξτε, όποιες από τις ακόλουθες απαντήσεις σας εκφράζουν  
101 απαντήσεις



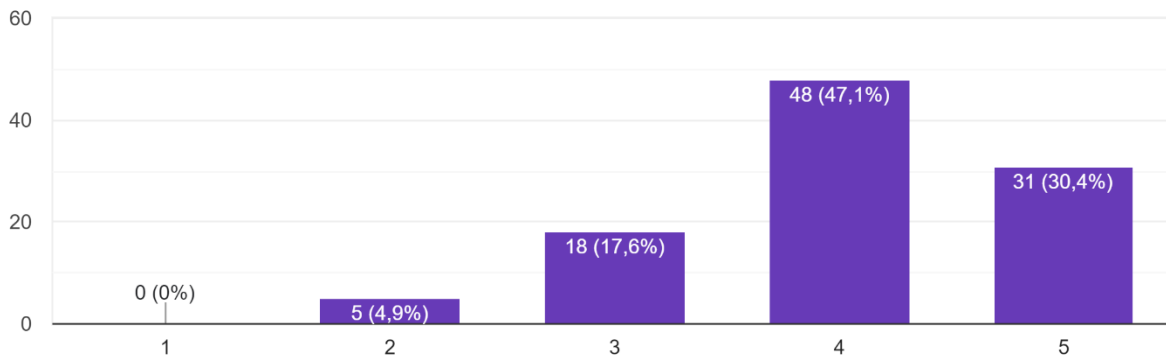
Οι 3 πρώτες απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα διασπείρονται με ποσοστά μεταξύ 27% και 30%. Και οι τρεις συγκεκριμένες απαντήσεις αναδεικνύουν την ανθρώπινη συμβολή στην εκμάθηση.

Ερώτηση 2:

«Εάν είχα δυνατότητα πρόσβασης σε περισσότερες εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου»

Εάν είχα δυνατότητα πρόσβασης σε περισσότερες εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.

102 απαντήσεις

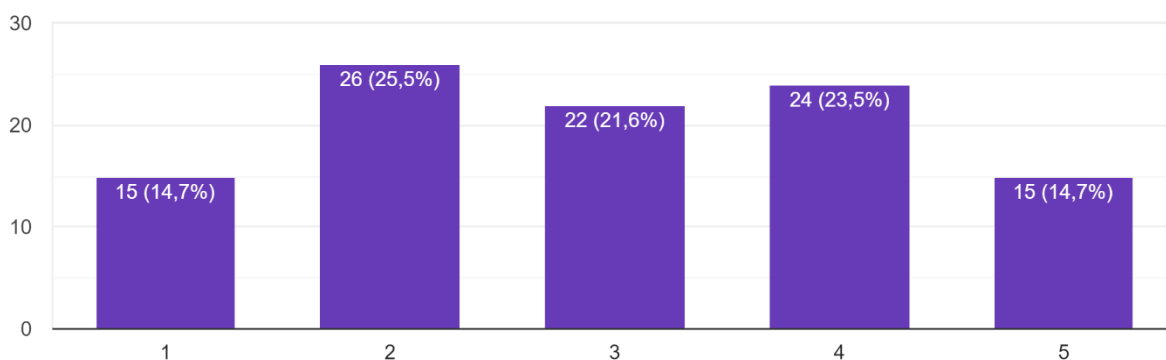


Στο συγκεκριμένο ερώτημα το δείγμα είναι ξεκάθαρο υπέρ της μεγαλύτερης εφαρμογής της ψηφιοποίησης στις τραπεζικές εργασίες. (απαντήσεις 4 & 5, 77,5%).

Ερώτηση 3: «Κατά μέσο όρο αξιολογώ το περισσότερο χρόνο μου στην εργασία κάνοντας χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών»

Αξιολογώ τον περισσότερο χρόνο μου στην εργασία μου χρησιμοποιώντας εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

102 απαντήσεις



Παρά πολύ μεγάλη διασπορά στο συγκεκριμένο ερώτημα. Δεν υπάρχει ξεκάθαρη τάση.

Ερώτηση 4: Είμαι διατεθειμένος/η να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση νέων ψηφιακών συστημάτων

Είμαι διατεθειμένος/η να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση νέων ψηφιακών συστημάτων: Επιλέξτε, όποιες από τις ακόλουθες απαντήσεις σας εκφράζουν

102 απαντήσεις



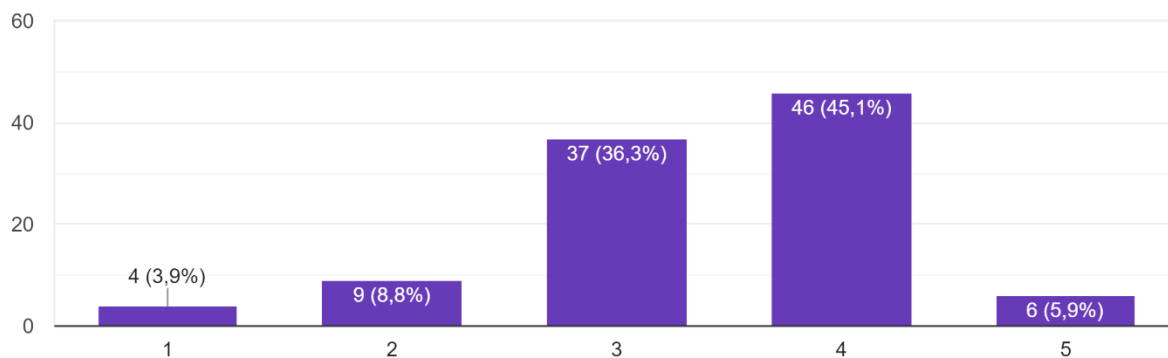
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, προτιμά τη δια ζώσης εκπαίδευση για την εκμάθηση των νέων ψηφιακών δεξιοτήτων (44,1%).

### 3.2.4 Διερεύνηση της τυχόν ύπαρξης χάσματος δεξιοτήτων

Ερώτηση 1: «Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων στον τομέα εργασίας μου»

Εκτιμώ ότι απαιτείται περισσότερη και πιο ποιοτική εκπαίδευση στον τομέα εργασίας μου

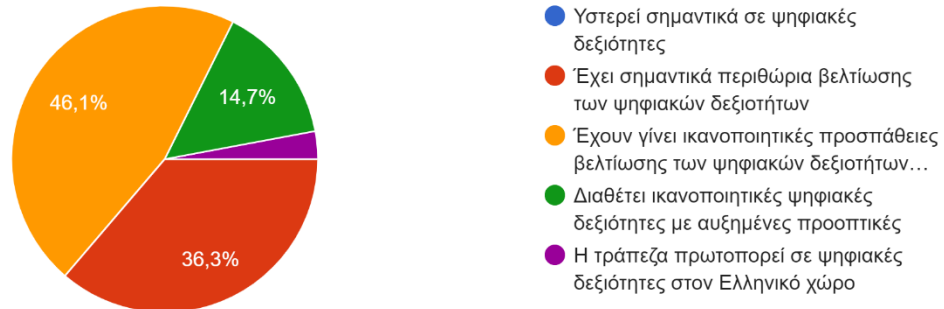
102 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, προτιμά περισσότερη και πιο ποιοτική εκπαίδευση για την εκμάθηση των νέων ψηφιακών δεξιοτήτων (απαντήσεις 3 & 4: 81,4%).

Ερώτηση 2: «Το πιστωτικό ίδρυμα που εργάζομαι κρίνω ότι:»

Το πιστωτικό ίδρυμα που εργάζομαι κρίνω ότι  
102 απαντήσεις

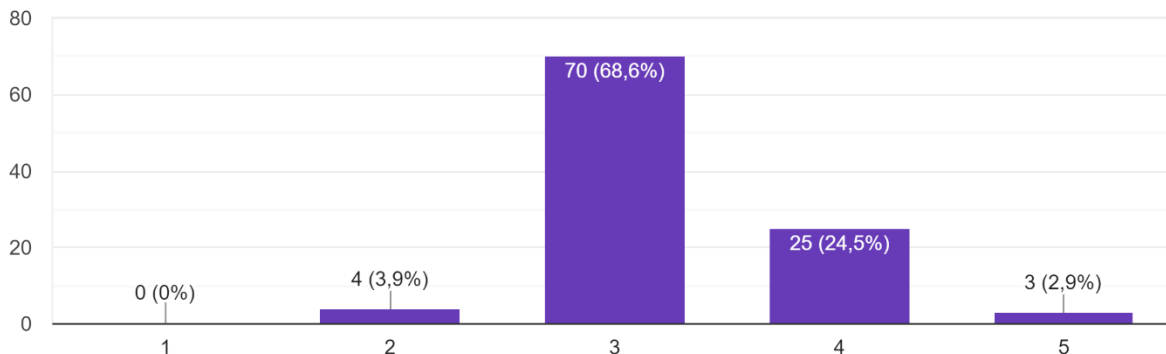


Το 46,1% του δείγματος συμφωνεί ότι έχουν γίνει ικανοποιητικές προσπάθειες βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων ενώ ακολουθεί η απάντηση περί σημαντικών περιθωρίων βελτίωσης. Η συγκεκριμένη διάκριση των κυρίαρχων απαντήσεων είναι ενδεικτική της περιόδου μετάβασης που διανύει η τραπεζική αγορά.

Ερώτηση 3: «Η τράπεζα που εργάζομαι αναλαμβάνει εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την κάλυψη του χάσματος δεξιοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους»

Η τράπεζα που εργάζομαι αναλαμβάνει εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την κάλυψη του χάσματος δεξιοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους

102 απαντήσεις



Η κυρίαρχη απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα είναι η 3 (68,6%) με το να ακολουθεί η απάντηση 4 με 24,5 %. Η τάση είναι μάλλον προς το ότι οι τράπεζες αναλαμβάνουν σχετικές πρωτοβουλίες.

Ερώτηση 4: «Ποιες είναι οι προοπτικές για επανεκπαίδευση του προσωπικού;»

Ποιες είναι οι προοπτικές για επανεκπαίδευση του προσωπικού; Η επανεκπαίδευση που υλοποιείται μέχρι σήμερα:

102 απαντήσεις



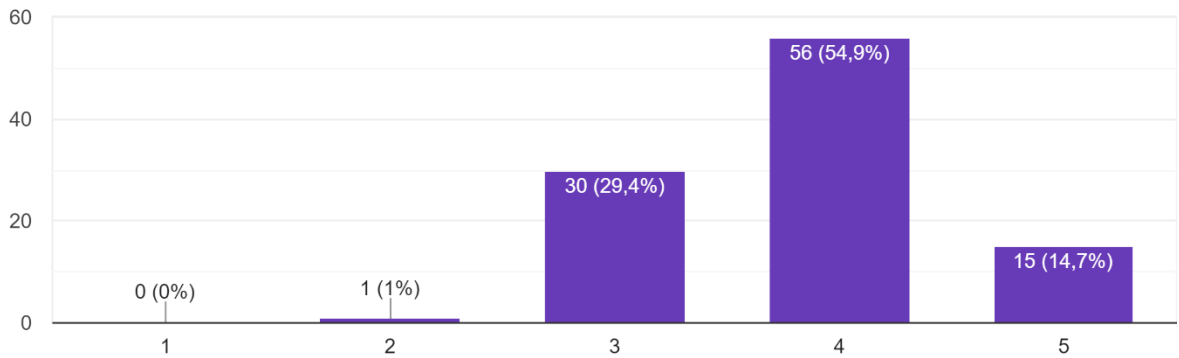
Κυρίαρχη απάντηση για τις προοπτικές επανεκπαίδευσης του προσωπικού είναι υπέρ της μεγαλύτερης ψηφιοποίησης (39,2%). Στη συνέχεια ακολουθεί η μείωση του λειτουργικού κόστους.

### 3.2.5 Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον

Ερώτηση 1: «Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής κάνει τη δουλειά μου πιο τακτοποιημένη»

Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής προωθεί την "τακτοποίηση" της εργασίας μου

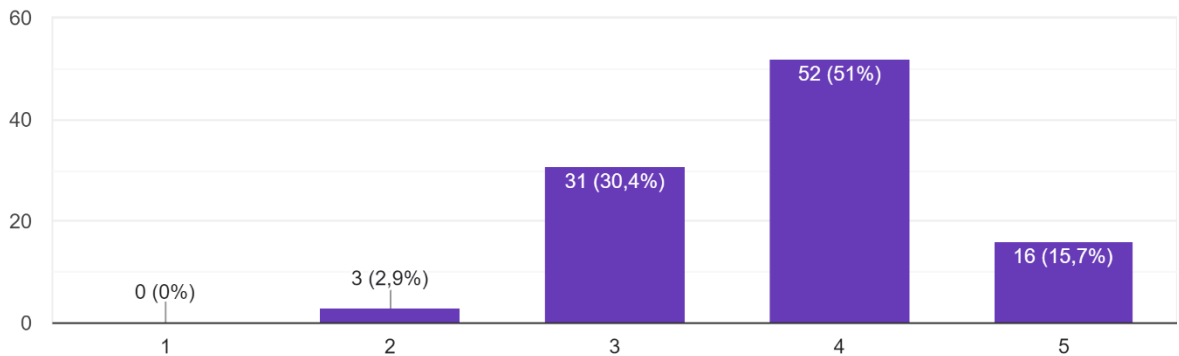
102 απαντήσεις



Ερώτηση 2: «Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής υποστηρίζει πιο αποτελεσματικά βασικές πτυχές της δουλειάς μου»

Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής υποστηρίζει πιο αποτελεσματικά βασικές πτυχές της δουλειάς μου

102 απαντήσεις



Το 97,1% των απαντήσεων είναι από 3 και πάνω με κυρίαρχη την 4, οπότε το δείγμα συμφωνεί λίγο ως πολύ ότι οι ψηφιακές εφαρμογές υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις βασικές πτυχές της εργασίας.

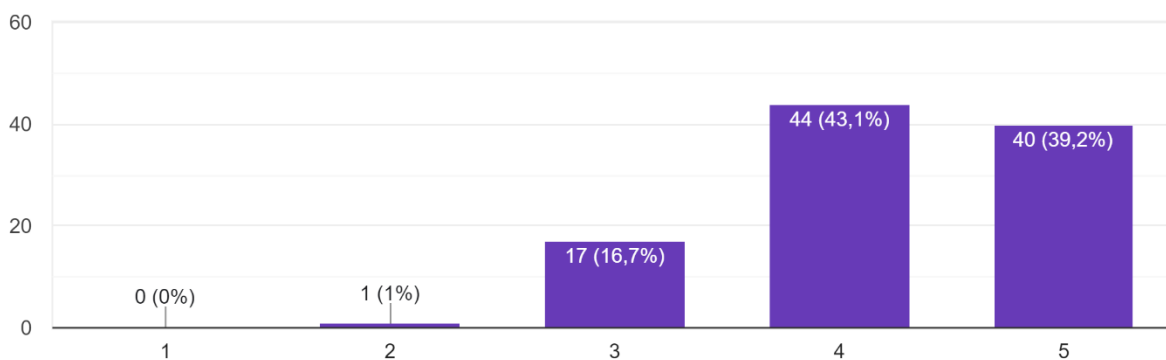
### 3.2.6 Εκτιμήσεις για το μέλλον της εργασίας και βαθμός αισιοδοξίας

Στις ακόλουθες δύο απαντήσεις το δείγμα συμφωνεί ότι αναμένεται μείωση των θέσεων εργασίας τόσο για την τράπεζα που εργάζεται όσο και τον κλάδο συνολικά.

Ερώτηση 1: «Οι τραπεζικές θέσεις εργασίας θα μειωθούν στο μέλλον → στον κλάδο»

Πόσο θεωρείτε ότι θα μειωθούν στο μέλλον οι θέσεις στον τραπεζικό κλάδο

102 απαντήσεις

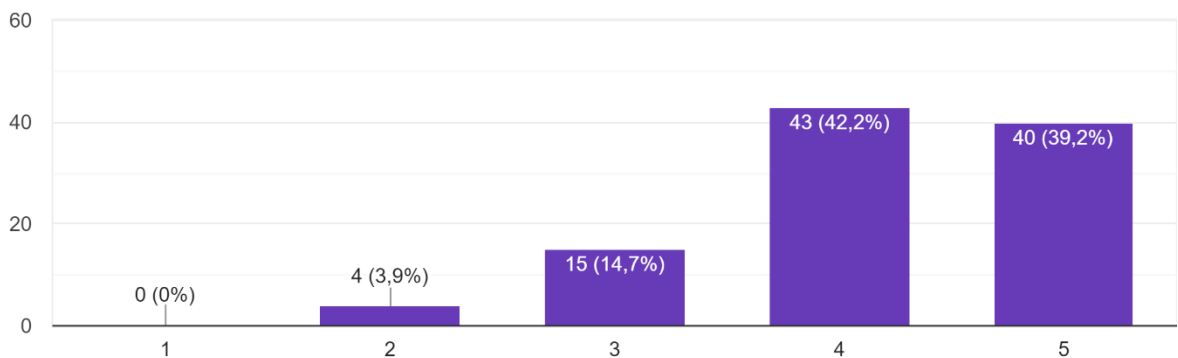


Ερώτηση 2: «Οι θέσεις εργασίας θα μειωθούν στο μέλλον → στην τράπεζα που εργάζομαι»



Οι θέσεις εργασίας θα μειωθούν στο μέλλον στην τράπεζα που εργάζομαι

102 απαντήσεις

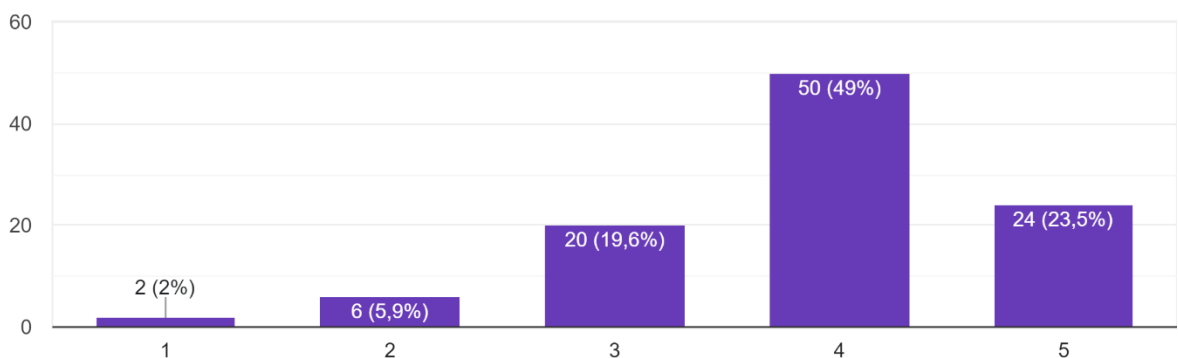


Ερώτηση 3: «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας θα επηρεάσει την εργασιακή μου εξέλιξη:

Επιλέγετε μια από τις ακόλουθες απαντήσεις»

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας θα επηρεάσει την εργασιακή μου εξέλιξη

102 απαντήσεις

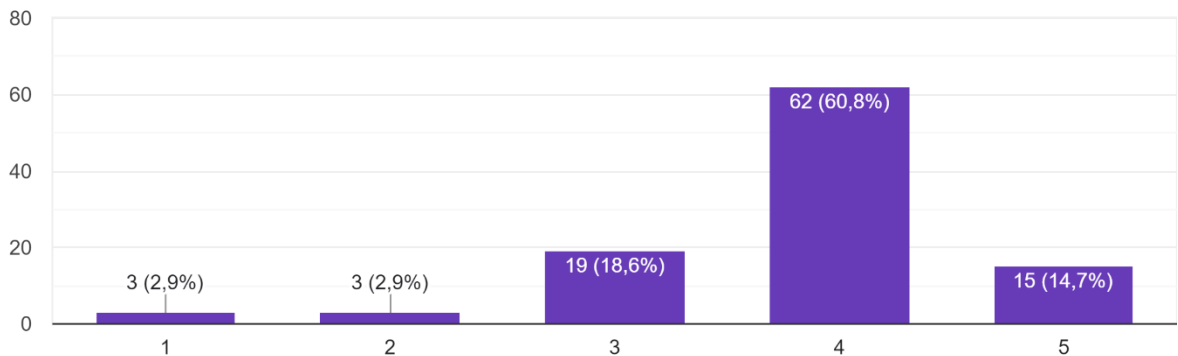


Στο συγκεκριμένο ερώτημα κυριαρχούν οι απαντήσεις 4 και 5 (72,5% συνολικά) οι οποίες προτείνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει την εργασιακή εξέλιξη του ερωτηθέντος.

Ερώτηση 4: «Θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων απαραίτητων για την εκτέλεση των εργασιών μου»

Θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων απαραίτητων για την εκτέλεση των εργασιών μου

102 απαντήσεις



Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα, το δείγμα (κυρίαρχη απάντηση 4) τείνει προς την ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων.

Ερώτηση 5: Σκοπεύω να συνεχίσω τις σπουδές μου για την απόκτηση:

Θεωρώ ότι είναι χρήσιμο για την εργασία μου να συνεχίσω τις σπουδές μου? Εάν η απάντηση είναι θετική παρακαλώ επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις

90 απαντήσεις

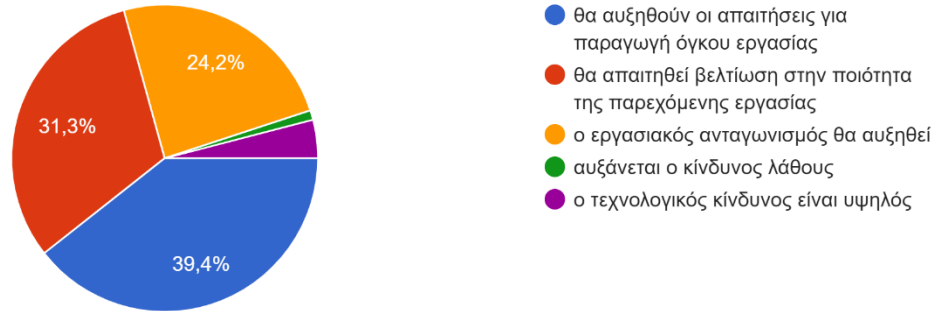


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 42,2% επιλέγει πιστοποιητικό επαγγελματικής κατάρτισης, αποτέλεσμα λογικό καθώς όπως προηγήθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κατέχει ήδη μεταπτυχιακό δίπλωμα.

### Ερώτηση 7: «Πόσο αισιόδοξος είμαι για το μέλλον της εργασίας μου;»

Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας ψηφιοποίησης (περισσότερες από μια επιλογές):

99 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (39,4) εκτιμά ότι θα αυξηθούν οι απαιτήσεις για μεγαλύτερο όγκο εργασίας. Στη συνέχεια ακολουθεί με ποσοστό 31,3% η απάντηση ότι θα απαιτηθεί βελτίωση στην ποιότητα της εργασίας.

### 3.2.7 Εξ αποστάσεων εργασία

#### Ερώτηση 1: «Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας από το σπίτι...»

Στο νέο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας (δεκτές περισσότερες από μια απαντήσεις)

102 απαντήσεις

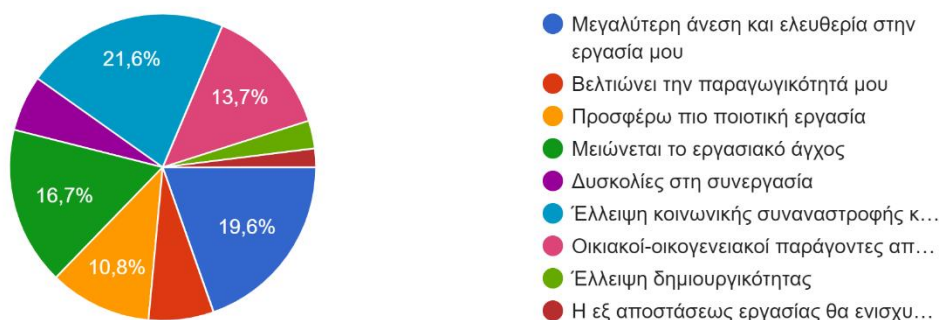


▲ 1/2 ▼

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συμφωνεί ότι ο χρόνος του αρκεί για την ολοκλήρωση των εργασιών (32,4%) του μέσω τηλε-εργασίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η απάντηση «εργάζομαι περισσότερο» με ποσοστό 27,5%.

## Ερώτηση 2:

Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας από το σπίτι, (δεκτές περισσότερες από μια απαντήσεις):  
102 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων συμφωνεί ότι μέσω της τηλε-εργασίας λείπει η κοινωνική συναναστροφή (21,6%) ενώ ακολουθεί η απάντηση περί μεγαλύτερης άνεσης και ελευθερίας. Σημειώνεται η μεγάλη διασπορά των απαντήσεων.

### 3.3 Συμπεράσματα της στατιστικής διερεύνησης.

Αν και η στατιστική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου αφορούσε ένα αρκετά μικρό δείγμα εν τούτοις προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα τα οποία συμβαδίζουν και με τη διεθνή βιβλιογραφία. Αρχικά πρέπει να σημειωθεί ότι το δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ώριμο από την ηλικία των συμμετεχόντων, την επαγγελματική τους θέση και τα χρόνια εμπειρίας τους. Τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Υψηλή χρησιμότητα των ψηφιακών εφαρμογών όπως αποδεικνύεται από τις απαντήσεις σχετικά με την ποιότητα, ταχύτητα και πληρότητα εκτέλεσης των εργασιών.

- Υψηλή αποτελεσματικότητα από την εκμάθηση και χρήση των ψηφιακών εφαρμογών όπως διαπιστώνεται από την ευκολία, μάθηση, χειρισμός και αλληλεπίδραση των ψηφιακών συστημάτων.
- Επικουρικά για την χρήση των ψηφιακών συστημάτων, οι ερωτώμενοι συγκλίνουν σε ανθρωποκεντρικές λύσεις όπως βοήθεια και coaching.
- Αντίστοιχα ανθρωποκεντρική είναι και η προτίμηση στην εκπαιδευτική μέθοδο όπως συμβαίνει με την επιλογή της διά ζώσης εκπαίδευσης.
- Ως προς την επάρκεια των ψηφιακών δεξιοτήτων, το δείγμα συγκλίνει στο ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τόσο ως προς τη χρήση των δεξιοτήτων όσο και ως προς την εκμάθησή τους.
- Οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων ως προς την τακτοποίηση των εργασιών τους.
- Είναι γενικά αποδεκτή η πεποίθηση για μείωση των θέσεων εργασίας τόσο στην συγκεκριμένη τράπεζα όσο και στον κλάδο.
- Οι προσδοκίες για μεταβολή της θέσης και του επιπέδου εργασίας είναι και αυτές υψηλές.
- Το πιστοποιητικό επαγγελματικής κατάρτισης προπορεύεται στην επιλογή συνέχισης των σπουδών γεγονός που δείχνει προτίμηση σε δεξιότητες και γνώσεις.
- Η γενική εκτίμηση που προκύπτει είναι ότι θα απαιτηθεί βελτίωση στην παραγωγικότητα και στην ποιότητα της εργασίας κατόπιν του εμπλουτισμού των δεξιοτήτων.
- Όσον αφορά την τηλε-εργασία είναι μάλλον θετική η αποτίμηση όπως προκύπτει από την επάρκεια χρόνου και την εργασιακή ικανοποίηση.

## Συμπεράσματα

Στη μελέτη που προηγήθηκε αναλύθηκαν τα κύρια ζητήματα που αφορούν την απασχόληση και τις επιπτώσεις σε αυτήν από το ψηφιακό μετασχηματισμό που βιώνουν τα πιστωτικά ιδρύματα στο πλαίσιο του Industry 4.0. Κύριο μέλημα της ανάλυσης ήταν να μην απομονωθεί η απασχόληση ως ένας ξεχωριστό θεματικό πεδίο που ακολουθεί τις εξελίξεις. Αντίθετα, και όπως διαπιστώθηκε από τη βιβλιογραφική μελέτη, η απασχόληση στο πλαίσιο των τεχνολογικών εξελίξεων έχει δυναμική διάσταση καθώς όχι μόνο επηρεάζεται αλλά συντελεί και στη συνέχιση της εξέλιξης, τόσο όσον αφορά την αναπτυξιακή της πορεία όσο και τις επιπτώσεις στο συνολικό μάνατζμεντ.

Η επισκόπηση της διεθνούς και της Ελληνικής βιβλιογραφία οδήγησε στον εντοπισμό των ακόλουθων καίριων σημείων για το εξεταζόμενο θέμα. Έτσι και σε απάντηση των ερευνητικών θεμάτων που τέθηκαν:

### *Επιπτώσεις στην απασχόληση*

Η απασχόληση στον τραπεζικό χώρο επηρεάζεται από την τεχνολογική εξέλιξη. Οι επιπτώσεις είναι αρνητικές για παραδοσιακές θέσεις εργασίας η ζήτηση των οποίων μειώνεται τόσο λόγω αντικατάστασης από αυτοματοποιημένες διαδικασίες όσο και από τη βελτίωση της παραγωγικότητας που μειώνει τις ανάγκες για ανθρωποώρες εργασίας. Από την άλλη μεριά, δημιουργούνται νέες, τεχνολογικής φύσεως θέσεις, εξέλιξη που σύμφωνα με πολλές μελέτες ισοσκελίζει τις προαναφερόμενες απώλειες. Από την αντίστοιχη διερεύνηση στην Ελληνική αγορά παρατηρείται διαχρονική μείωση των τραπεζικών θέσεων εργασίας. Η συγκεκριμένη ένδειξη είναι σίγουρα μια αρνητική εξέλιξη για τον κλάδο. Ωστόσο, αν προσμετρηθούν οι νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στον αναδυόμενο κλάδο των FinTech, της πληροφορικής και των εργασιών outsourcing των πιστωτικών ιδρυμάτων, το αποτέλεσμα στη συνολική απασχόληση δείχνει να ισοσκελίζεται. Συμπερασματικά λοιπόν, η εκτίμηση του Keynes για την πρόκληση τεχνολογικής ανεργίας δεν δείχνει να επιβεβαιώνεται τουλάχιστον με τα μέχρι στιγμής Ελληνικά και διεθνή δεδομένα.

### *Επιπτώσεις σε δεξιότητες και κατάρτιση*

Η τεχνολογική εξέλιξη με τις αντίστοιχες απαιτήσεις που δημιουργεί αυξάνει την ανάγκη για κατάρτιση και πιο συγκεκριμένα για επανεκατάρτιση. Αναμφίβολα λοιπόν εμφανίζεται πρόσκαιρο χάσμα δεξιοτήτων το οποίο αποτελεί και πρόκληση για τα πιστωτικά ιδρύματα σχετικά με το κατά πόσο αποτελεσματικά θα αντιμετωπισθεί. Σημειώνεται, ότι το εν λόγω χάσμα δεξιοτήτων προκαλείται κυρίως από έλλειψη στην προσφορά των συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

### *Νέο πρότυπο εργασίας*

Πιο συγκεκριμένα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα πιστωτικά ιδρύματα χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα διακριτά στοιχεία:

- Η προσέγγιση των πιστωτικών ιδρυμάτων γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική καθώς οι πελάτες έχουν πλέον λόγο ως προς τις υπηρεσίες που λαμβάνουν γεγονός που επηρεάζει και τις αντίστοιχες σχέσεις εργασίας που αναπτύσσονται.
- Οι τραπεζικοί υπάλληλοι και τα στελέχη χαμηλής βαθμίδας συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η οργάνωση στην εκτέλεση των εργασιών υιοθετεί το μοντέλο της διαχείρισης σε μικρές και ευέλικτες ομάδες που επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση μεμονωμένων εργασιών. Παράλληλα προωθείται η πρακτική ένας ρόλος για έναν εργαζόμενο.
- Αν και ο θεσμός του τραπεζικού καταστήματος αποδυναμώνεται, εντούτοις, υπάρχουν ενδείξεις περί αναγέννησής του με νέο πλέον ρόλο. Δεν θα είναι κέντρο πραγματοποίησης συναλλαγών αλλά εξυπηρέτησης πελατείας και προώθησης υπηρεσιών και συνεργασίας.
- Η τραπεζική αγορά μετεξελίσσεται και πλέον τα δεδομένα γίνονται προϊόν και τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να προσαρμοστούν στη συγκεκριμένη εξέλιξη.
- Ενισχύονται οι εκτιμήσεις ότι το μέλλον των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι η συνεργασία με τις εταιρείες FinTech.
- Τα πιστωτικά ιδρύματα υιοθετούν πολιτικές ανακατανομής των ταλέντων προς όφελος των ελλειμματικών τομέων.
- Προτείνεται η επανειδίκευση των εργαζομένων για την κτήση νέων δεξιοτήτων αντί της πρόσληψης νέων εργαζομένων καθώς έτσι επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (αξιοποίηση της εμπειρίας και της γνώσης της λειτουργίας των εν χρήση συστημάτων και εφαρμογών).

- Η επιλογή της επανειδίκευσης απαιτεί την ανάγκη σχεδιασμού νέων μαθησιακών στόχων.
- Παρατηρείται το φαινόμενο του τεχνολογικού στρες ως το άγχος που δημιουργείται στους εργαζομένους από την αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους αλλά και την ανταπόκρισή τους στις νέες απαιτήσεις.
- Τα πιστωτικά ιδρύματα μετατρέπονται σε κοιτίδες γνώσεων και δεξιοτήτων με τη λογική ότι απαιτούν στελέχη με γνώσεις και δεξιότητες αποκλειστικά για τη διεκπεραίωση εργασιών όπως έχουν οργανωθεί στους κόλπους τους.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι παρατηρείται στον τραπεζικό χώρο, όπως και σε άλλους παραγωγικούς τομείς έντασης τεχνολογίας, προβάδισμα των απαιτήσεων σε δεξιότητες σε σχέση με την αντίστοιχη προσφορά από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνεπώς, εμφανίζεται ολοένα και περισσότερο διάκριση ανάμεσα στην ακαδημαϊκή γνώση και στην επαγγελματική δεξιότητα.

Στη συνέχεια της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους της Ελληνικής αγοράς στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των αντικειμένων εργασίας
- Αποτελεσματικότητα των νέων ψηφιακών εφαρμογών ως προς την παραγωγικότητα και την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας
- Προδιάθεση χρησιμοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων
- Διερεύνηση της τυχόν ύπαρξης χάσματος δεξιοτήτων
- Βαθμός ικανοποίησης από την εργασία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον
- Εκτιμήσεις για το μέλλον της εργασίας και βαθμός αισιοδοξίας
- Εργασιακή εξουθένωση
- Εξ αποστάσεων εργασία

Τα αποτελέσματα συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τα ευρήματα πολλών μελετών που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί για τη μεγάλη χρησιμότητα των ψηφιακών εφαρμογών και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών που εφαρμόζονται από τα πιστωτικά ιδρύματα. Αντίστοιχα θετική είναι προδιάθεση των ερωτηθέντων ως προς τη μεγαλύτερη εισαγωγή και χρησιμοποίηση διαδικασιών ψηφιακού



μετασχηματισμού. Παράλληλα, αναγνωρίζεται από το δείγμα η ανάγκη και η αξία της εκπαίδευσης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν δείχνει να προκαλεί εργασιακή εξουθένωση αλλά οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι στο μέλλον οι τραπεζικές θέσεις εργασίας θα μειωθούν. Τέλος, οι στάση των ερωτώμενων ως προς την τηλε-εργασία είναι θετική καθώς οι αρνητικές απαντήσεις είναι περιορισμένες.

### **Προτάσεις πολιτικής:**

Με βάση τη διερεύνηση που προηγήθηκε, τόσο της μελέτης της Ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας όσο και από τα συμπεράσματα της έρευνας ερωτηματολογίου, οι προτάσεις για την πολιτική διαχείρισης των δεξιοτήτων και του ανθρώπινου δυναμικού για τα πιστωτικά ιδρύματα, έχουν ως εξής:

1. Αρχικός σχεδιασμός ενός ολοκληρωμένου πλαισίου λειτουργίας της τράπεζας με βάση την ολιστική χρησιμοποίηση ψηφιακών εφαρμογών και τεχνητής νοημοσύνης. Ο όρος ολιστική αναφέρεται για τον τρόπο λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, την προσφορά των υπηρεσιών προς τρίτους, τη διαχείριση των δεξιοτήτων και του ανθρώπινου δυναμικού. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός οφείλει να είναι δυναμικός και ευέλικτος κατά τρόπο που να επιτρέπει μελλοντική αναπροσαρμογή αποτελεσματικά και με χαμηλό κόστος.
2. Κατόπιν του ως άνω επανασχεδιασμού του οργανωσιακού πλαισίου πρέπει να σχεδιαστούν εκ νέου οι θέσεις εργασίας πάντα με την ίδια λογική (χρήση ψηφιακών εφαρμογών, ευελιξία και μελλοντικές προοπτικές.
3. Στη συνέχεια προκύπτει το θέμα του προσδιορισμού των απαιτούμενων ικανοτήτων ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένα:
  - Απαιτούμενες ικανότητες βάσει γνώσεων που παρέχονται από τις δύο τελευταίες βαθμίδες εκπαίδευσης και σε μεταπτυχιακό επίπεδο.
  - Ικανότητες και δεξιότητες που προσφέρονται από τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα στο πλαίσιο εσωτερικών προγραμμάτων κατάρτισης ή προγραμμάτων εξωτερικών φορέων που διενεργούνται κατά παραγγελία (customized)
  - Ικανότητες που προκύπτουν από τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας και εξειδίκευσης
  - Απαιτήσεις για την απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο τεχνικών όσο και διαχειριστικών

Σημείωση: ο συγκεκριμένος σχεδιασμός οφείλει να είναι ενταγμένος στο πλαίσιο της «διαδρομής καριέρας – career path») για μεγαλύτερη εργασιακή αποτελεσματικότητα και περιορισμό προστριβών ανάμεσα στους εργαζόμενους.

4. Επένδυση των πιστωτικών ιδρυμάτων στη μάθηση και στην κατάρτιση. Πλήρης εφαρμογή της δια βίου μάθησης η οποία πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα.
5. Δημιουργία ή ενίσχυση, εφόσον λειτουργούν, ακαδημιών μάθησης και δεξιοτήτων σε μια εντελώς νέα μορφή. Δεν αρκεί απλά η διεξαγωγή σεμιναρίων σε τακτική ή έκτακτη βάση χρησιμοποιώντας μεθόδους δια ζώσης ή εξ αποστάσεως (e-learning). Η κατάρτιση για μέγιστα αποτελέσματα οφείλει να είναι διαρκής, να προσαρμόζεται στο χώρο και τρόπο εργασίας και τόσο κατά την πραγματοποίησή της όσο και μετέπειτα να συνδυάζεται με την παρουσία καθοδήγησης (coaching).
6. Σε συνέχεια της ως άνω πρότασης, η διαδικασία εκπαίδευσης και κατάρτισης οφείλει να είναι εσωτερικευμένη στα πιστωτικά ιδρύματα τόσο για λόγους αποτελεσματικότητας όσο και μικρότερου λειτουργικού κόστους. Η προτεινόμενη μορφή εκπαίδευσης και κατάρτισης εμφανίζει δυσκολίες όταν εξωτερικεύεται (outsourcing): απαιτείται εξωτερική πληροφόρηση προς τα εκπαιδευτικά κέντρα, χρόνος και κόστος για την ανάπτυξη και προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ είναι δύσκολη η μακροπρόθεσμη καθοδήγηση.

### **Περιορισμοί της μελέτης**

Η ανάλυση που προηγήθηκε είχε το μειονέκτημα του περιορισμένου σχετικά αριθμού απαντήσεων και της μη ισόρροπης κατανομής των ερωτηματολογίων ανά τράπεζα. Δηλαδή, αν και στο πλαίσιο μιας ακαδημαϊκής μελέτης ο αριθμός των απαντήσεων μπορεί να κριθεί ως επαρκής, εν τούτοις επιτρέπει μόνο την διαπίστωση τάσεων. Κατά συνέπεια, το συγκεκριμένο πρόβλημα αντιμετωπίζεται μόνο εάν η έρευνα οργανωθεί από επίσημο φορέα ο οποίος θα απευθυνθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα και αριθμό εργαζομένων ενώ θα μειώσει τους όποιους ενδοιασμούς συμμετοχής στην έρευνα.

## **Επισημάνσεις για μελλοντική έρευνα**

Πολύ σημαντική συμβολή στην όλη έρευνα θα ήταν η πραγματοποίηση συνεντεύξεων με στελέχη αρμοδιοτήτων οργάνωσης, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευσης έτσι ώστε να καταγραφεί ανά τράπεζα η ισχύουσα κατάσταση σε επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού, ελλείψεων δεξιοτήτων και επιχειρηματικών στρατηγικών για τα εν λόγω θέματα. Μέσω της συγκεκριμένης προσέγγισης θα μπορούν να εκτιμηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ανά τράπεζα επιτρέποντας και την πιο αποτελεσματική σύγκριση.

Σε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα θα κατέληγε συγκριτική μελέτη με αντίστοιχα ερωτηματολόγια σε κλάδους που βιώνουν ψηφιακό μετασχηματισμό. Σκοπός του ενδιαφέροντος θα ήταν η τυχόν διαπίστωση συγκεκριμένων συνιστωσών που επηρεάζουν τόσο την απασχόληση όσο και τις ανάγκες για δεξιότητες και την κατάρτιση.

Τέλος, προτείνεται ως θέμα διερεύνησης η τυχόν προώθηση της «ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας» από την εφαρμογή νέων ψηφιακών εφαρμογών. Συγκεκριμένα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός χαρακτηρίζεται και από τη δημιουργία και εκμετάλλευση πληθώρας δεδομένων (data) τα οποία επιτρέπουν πέρα από την βελτίωση του χρόνου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τον μεγαλύτερο έλεγχο όλων όσων συμμετέχουν στον παραγωγικό κύκλο.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ξενόγλωσσες δημοσιεύσεις**

Accenture (2016), “Digital Greece: The Path to Growth. Banking Industry Detailed View”  
[6\\_10\\_Banking\\_Industry.pdf \(sev.org.gr\)](#)

Accenture (2019), “Workforce 2025: The Financial Services Skills & Roles of the Future”  
[Workforce 2025 | Financial Services Skills and Roles | Accenture](#)

Accenture (2023), “Top 10 Trends for 2023” [Top 10 Banking Trends for 2023 | Accenture](#)

Acemoglu Daron and Pascual Restrepo (2019), “Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor”, Journal of Economic Perspectives—Volume 33, Number 2—Spring 2019—Pages 3–30. [Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor - American Economic Association \(aeaweb.org\)](#)

Acemoglu, D., D. Autor, J. Hazell, and P. Restrepo. 2022. “Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies.” Journal of Labor Economics, 40. [AI and Jobs: Evidence from Online Vacancies \(nber.org\)](#)

Bade F, A. Lanfranconi and Marie-Cécile Legrand, (2022), “Future of Work in the Banking Sector”, Deloitte Tax & Consulting. [Future of work in the banking sector \(deloitte.com\)](#)

Bahl K, R. Kiran, A. Sharma, (2022), “Impact of Drivers of Change (Digitalization, Demonetization, and Consolidation of Banks) With Mediating Role of Nature of Training and Job Enrichment on the Banking Performance”, SAGE Open April-June 2022: pp: 1–13 © The Author(s) 2022. [Impact of Drivers of Change \(Digitalization, Demonetization, and Consolidation of Banks\) With Mediating Role of Nature of Training and Job Enrichment on the Banking Performance - Kayenaat Bahl, Ravi Kiran, Anupam Sharma, 2022 \(sagepub.com\)](#)

Bank for International Settlements BIS (2021), “Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy”, BIS Papers No 117. [Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy \(bis.org\)](#)

Baskerville Richard, - Francesco Capriglione, and Nunzio Casalino, (2020), “Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector”, Law and Economics Yearly Review, Volume 9 – Part 2 – 2020. Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector by Richard Baskerville, Francesco Capriglione, Nunzio Casalino :: SSRN

Belias D.,A. Koustelios, M. Koutiva, E. Zournatzi, (2013), “Occupational Stress and Emotional Intelligence among Greek Bank Employees”, International Journal of Human Resource Studies, 2013, Vol. 3, No. 4 (PDF) OCCUPATIONAL STRESS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE AMONG GREEK BANK EMPLOYEES (researchgate.net)

Beck M. & Libert B. “The Rise of AI Makes Emotional Emotional Intelligence More Important” Harvard Review 15/2/2017 The Rise of AI Makes Emotional Intelligence More Important (hbr.org)

Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., Georgakopoulos, G. (2022) “Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era”, Sustainability 2022, 14, 11855. Sustainability | Free Full-Text | Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era (mdpi.com)

<https://doi.org/10.3390/su141911855>

Carbo-Valverde S (2017), “The Impact on Digitalization on Banking and Financial Stability”, Journal of Financial Management, Markets and Institutions (ISSN 2282-717X) Fascicolo 1, Gennaio-Giugno 2017.The impact on digitalization on banking and financial stability - Web IvieWeb Ivie

Chu Shun-ho, Jing Li, Ruxi Zheng, (2020), “Human Capital, Human Resource Slack and Bank Performance: The Role of Bank Age”, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 159 Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020). (PDF) Human Capital, Human Resource Slack and Bank Performance: The Role of Bank Age (researchgate.net)

Discanno F. (2020), “Rethinking Work in the European Financial Services: Steps to Respond to the Digital Transformation and Workforce Ageing. Ex Post Considerations Regarding Scientific Research”, Chapter 5 in “Intergenerational Divide and Employee Solidarity Inclusive Bargaining as a Drive for Change in the Digital Era”, Adapt University Press. (PDF) Rethinking Work in the

European Financial Services: Steps to Respond to the Digital Transformation and Workforce Ageing. Ex Post Considerations Regarding Scientific Research | Francesco Discanno - Academia.edu

EasySend – Report (2023), “Banks Digital 2023: in Unions Trends Transformation Future”. Top 11 Digital Transformation Trends for Banks and Credit Unions in 2023 (easysend.io)

Eurofound (2021), “Employment Impact of Digitalisation”. Employment impact of digitalisation | Eurofound (europa.eu)

European Banking Authority EBA (2018), “EBA Report On The Impact Of Fintech On Incumbent Credit Institutions’ Business Models”, 03 July 2018. EBA BS 2018 xxx (Report on the impact of Fintech on incumbent credit institutions' business models).docx (europa.eu)

European Central Bank (2023), “Bank’s Digital Transformation: Where We Stand?”, Supervision Newsletter. Banks’ digital transformation: where do we stand? (europa.eu)

European Social Partners in the Banking Sector (2018), “Joint Declaration of the Impact of Digitalization on Employment”, The impact of digitalisation on employment in the banking sector – A new Joint Declaration among European social partners - EBF

Feitosa L. E. Mosconi, N. Cadieux (2019), “Understanding Digital Transformation and Disruptive Technology Impacts on Bank Managers' Routine”, Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019. Understanding digital transformation and disruptive technology impacts on bank managers' routine - researchr publication

Ferrieri Caputi M.S., M. Roiatti (2020), “Knowledge Transfer and Age Management Strategies in the Financial Sector. An Analysis of the Literature Review and Experts’ Views”, ”. Chapter 4 in “Intergenerational Divide and Employee Solidarity Inclusive Bargaining as a Drive for Change in the Digital Era”, Adapt University Press. Knowledge Transfer & Age Management Practices in the Financial Sector. Views & Perceptions of European Experts | English Bulletin (adapt.it)

Feyen E., J. Frost, L. Gambacorta, H. Natarajan, M. Saal (2021), “Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy”, BIS Papers No 117, Bank for International Settlements and the World Bank Group, (2021). Fintech

and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy (bis.org)

Funcas (2021), “The Future of Banking Jobs. A Sector in Transformation”, March 2021 Banking-Jobs-in-transition-WEB-1.pdf (funcas.es)

Good Things Foundation (2019), “Improving Financial Capability Through Digital Skills”, June 2019. Improving financial capability through digital skills - Good Things Foundation

Galanti Teresa, Clara De Vincenzi, Ilaria Buonomo and Paula Benevene (2023), “Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0” Adm. Sci. 2023, 13, 30. <https://doi.org/10.3390/admsci13020030>. Administrative Sciences | Free Full-Text | Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0 (mdpi.com)

Han Hu, Quentin Jadoul, and Angelika Reich (2017), “How banks can build their future workforce—today”, Mc Kinsey, Article August 2017. How banks can build their future workforce—today | McKinsey

Hazarika S.,(2020), “Impact of Digitalization on Employment of Personnel in Banking Sector: A Case Study Of India”, International Journal of Management (IJM), Volume 11, Issue 9, September 2020, pp. 982-989. Impact of Digitalization on Employment of Personnel in Banking Sector: A Case Study of India by Srijani Hazarika :: SSRN

International Labour Organization (2022), “Digitalization and the future of work in the financial services sector”, Issues paper for the Technical meeting on the impact of digitalization in the finance sector, (Geneva, 24–28 January 2022). Digitalization and the future of work in the financial services sector (ilo.org)

J. P. Morgan (2019), “Improving financial capability through digital skills”. Improving financial capability through digital skills - FinCap

Jisha .P and Veerakumaran G. (2019), “Digitalization and job satisfaction among bank employees: A comparative study of Public and Private sector banks”, Emperor International Journal of Finance and Management Research. Volume - V Issue - 6 June – 2019, pp: 29-40. Digitalization and job

satisfaction among bank employees : A comparative study of Public and Private sector banks (researchgate.net)

Keynes John Maynard, “Economic Possibilities for our Grandchildren” (1930), in Essays in Persuasion (New York: Harcourt Brace, 1932), 358-373. Microsoft Word - 1 Keynes Economic Opportunites for our GrandchildrenSHORTENED.docx (aspeninstitute.org)

Kornelakis A, V. Kirov and P. Thill (2022), “The digitalisation of service work: A comparative study of restructuring of the banking sector in the United Kingdom and Luxembourg”, European Journal of Industrial Relations 0(0). The digitalisation of service work: A comparative study of restructuring of the banking sector in the United Kingdom and Luxembourg (repec.org)

Kuchciak I.,J. Wiktorowicz, I. Warwas (2020), “Age Management in the Financial Sector: Opportunities and Challenges”. Chapter 3 in “Intergenerational Divide and Employee Solidarity Inclusive Bargaining as a Drive for Change in the Digital Era”, Adapt University Press. JRFM | Free Full-Text | Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0 (mdpi.com)

Kuchciak I.,J. Warwas (2021), “Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0”. J. Risk Financial Manag. 2021, 14, 615. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120615>. (PDF) Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0 (researchgate.net)

Kusumawati Rizqi Adhyka (2019), “The Change of Human Resources Role in the Banking Digitalization Era”, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, AIMC 2018 Asia International Multidisciplinary Conference. (PDF) The Change Of Human Resources Role In The Banking Digitalization Era (researchgate.net)

Mazurchenko A, M. Zelenka, K. Maršiková (2022), “Demand for Employees’ Digital Skills In The Context Of Banking 4.0”, Business Administration and Management, 2, XXV, 2022. (PDF) DEMAND FOR EMPLOYEES’ DIGITAL SKILLS IN THE CONTEXT OF BANKING 4.0 (researchgate.net)



Moşteanu N.R.,B.M. Fathi (2020), “Financial digitalization and its implication on jobs market structure”, The Business and Management Review, Volume 11 Number 1, August 2020. [2020-09-08-15-42-04-PM.pdf \(cberuk.com\)](#)

Osborne Clarke, (2017), “The Future of Work: Banking and financial services in focus”, Deloitte. [ca-audit-abm-scotia-future-of-work-banking-and-financial-services.pdf \(deloitte.com\)](#)

Pethokoukis, J. 2016. “What the Story of ATMs and Bank Tellers Reveals About the ‘Rise of the Robots’ and Jobs.” AEIdeas, June 6, 2016. [Content and Competition - Whitelabel IQ](#)

<https://www.aei.org/economics/what-atmsbank-tellers-rise-robots-and-jobs/>

PwC – European Commission (2020), “Curriculum Guidelines 4.0. Future-proof education and training for manufacturing in Europe. Final Report”, January 2020. [untitled \(skills4industry.eu\)](#)

Srivastava S. (2023), “HR Trends in the Banking Industry: 23 Trends for 2023”, <https://blog.darwinbox.com/tag/hr-in-banking>

Schuchmann D and S. Seufert (2015), “Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations”, iJAC – Volume 8, Issue 1, 2015 31. [\(PDF\) Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations \(researchgate.net\)](#)

Umamaheswari S., A. Valarmathi, R. lakshmi (2023), “Role Of Artificial Intelligence in The Banking Sector”, Journal of Survey in Fisheries Sciences 10(4S) 2841-2849 2023. [Role Of Artificial Intelligence in The Banking Sector | Journal of Survey in Fisheries Sciences \(sifisherliessciences.com\)](#)

US-EU Trade and Technology Council Inaugural Joint Statement (2022), “The Impact Of Artificial Intelligence on the Future of Workforces in the European Union and the United States of America”. [TTC-EC-CEA-AI-Report-12052022-1.pdf \(whitehouse.gov\)](#)

UXDA (2022), “Banking Industry Cuts Millions of Jobs forced by AI and Digitalization in Banking”. [Millions of Jobs Cut After Digitization and AI in Banking • UXDA | Financial UX Design \(theuxda.com\)](#)

Von Rundstedt (2019), “Impact of Digitalization on the Employment Market In Banking. Quantitative And Qualitative Analysis (Based on Swiss Market Data As Of December 2019)”  
[Press release the large survey on swiss job market 2019 von Rundstedt ENG.pdf](#)

Walwei U. (2016), “Digitalization and structural labour market problems: The case of Germany”,  
ILO Working Paper No.17. [wcms\\_522355.pdf \(ilo.org\)](#)

Winasis S., U. Wildan, A.H. Sutawidjaya, (2020), “Impact of Digital Transformation on Employee Engagement Influenced by Work Stress on Indonesian Private Banking Sector “, Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, USA, August 10 - 14, 2020, pp: 1230-1250. [277.pdf \(ieomsociety.org\)](#)

Zuo L, , Jack Strauss and Lijuan Zuo (2021), “The Digitalization Transformation of Commercial Banks and Its Impact on Sustainable Efficiency Improvements through Investment in Science and Technology. Sustainability 2021, 13, 11028. <https://doi.org/10.3390/su131911028>

### **Ελληνόγλωσσες δημοσιεύσεις**

Deloitte «Το Παρατηρητήριο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ». [Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων \(deloitte.com\)](#)

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2021), «Μελέτη: Προκλήσεις και Προοπτικές του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος την Περίοδο 2021-2040». [Site Blocked \(opendns.com\)](#)

Ευστρατόγλου Α. και Γ. Κρητικίδης (2023), «Τεχνολογικές Εξελίξεις, Ανθρώπινο Δυναμικό και Επαγγέλματα», Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. [Efstratoglou\\_ebook\\_web.pdf \(inegsee.gr\)](#)

Κοντιλάδης Ξ., Κ.Δ. Παπαδημητρίου, Β. Γεωργακοπούλου, Δ. Στεφανίδης, (2018), «Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση», ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, Αθήνα 2018. [otoe\\_Digitalization2018.pdf](#)

### **Διπλωματικές Εργασίες**

Γιατσιδής Ι., (2020), «Ο βαθμός αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation) των τραπεζικών υπηρεσιών από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών», Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος του Τμήματος Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. [ΨΗΦΙΑΔΑ: Ο βαθμός αποδοχής του](#)

ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation) των τραπεζικών υπηρεσιών από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών. (uom.gr)

Κιουρκτζόγλου Κ. (2019), «Τραπεζικός Ψηφιακός Μετασχηματισμός», Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική. Τραπεζικός ψηφιακός μετασχηματισμός (unipi.gr)

Κουτσουρά Ε. (2021), «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο», Διπλωματική Εργασία στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο (ouc.ac.cy)

Τσέκουρα Ι. (2018),» «Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ποιότητα Ανθρώπινου Δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA), Σεπτέμβριος 2018. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο (unipi.gr)

Dos Santos Leticia, Amanda Jonsson Piyumi Gangabada, (2020), “The Key Aspects of Digitalization on Employees' Engagement in the Bank Service Delivery”, Bachelor Thesis in Business Administration, Mälardalen University, School of Business, Society and Engineering. Holdings: The Key Aspects of Digitalization on Employees' Engagement in the Bank Service Delivery (uitm.edu.my)

Ravalimanana L.(2020), “Impacts of the technology on the workforce in the banking industry in Switzerland”, Bachelor Project submitted for the degree of Bachelor of Science HES in International Business Management. Site Blocked (opendns.com)

**Παράρτημα**  
**Ερωτηματολόγιο**  
**Μέρος Α΄**

**Προσωπικά Στοιχεία**

**Ηλικία**

1. 18-25
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. >56

**Φύλο**

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

**Εκπαίδευση**

1. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
2. Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ΙΕΚ)
3. Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
4. Μεταπτυχιακές σπουδές
5. Διδακτορικές σπουδές

### **Τράπεζα απασχόλησης**

1. Άλφα Bank
2. Εθνική Τράπεζα
3. Eurobank
4. Τράπεζα Αττικής
5. Τράπεζα Πειραιώς
6. Άλλη

### **Αντικείμενο απασχόλησης**

1. Δίκτυο καταστημάτων (retail)
2. Διοίκηση
3. IT - Πληροφορική)
4. Συνδικαλισμός

### **Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας**

1. 0-5
2. 6-10
3. 11-15
4. 16-20
5. 21-25
6. 26-30
7. >31

## **Μέρος Β΄**

Ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση των συστημάτων και ψηφιακών εφαρμογών για την ολοκλήρωση των τραπεζικών εργασιών.

Στις ακόλουθες απαντήσεις η βαθμολογία που σας ζητείται κλιμακώνεται ανάλογα με τον βαθμό συμφωνίας στο ερώτημα. Συγκεκριμένα:

- 1: Πολύ δυσαρεστημένος/η
- 2: Δυσαρεστημένος/η
3. Ούτε δυσαρεστημένος/η αλλά και ούτε ικανοποιημένος/η
4. Ικανοποιημένος/η
- 5: Απόλυτα ικανοποιημένος/η

### **Χρήση των συστημάτων και ψηφιακών εφαρμογών**

#### **Χρησιμότητα των νέων ψηφιακών συστημάτων για την εκτέλεση των εργασιών που μου έχουν ανατεθεί**

Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας μου.

Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου.

Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα.

Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου.

Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών χρήσιμα στην εργασία μου.

### **Ευκολία χρήσης των νέων ψηφιακών συστημάτων**

Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.

Η μάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα.

Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δεν μου προκαλεί δυσφορία.

Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια.

Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

Θεωρώ δύσκολη τη χρήση αυτοματοποιημένων εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής

Η αλληλεπίδραση με ψηφιακά τραπεζικά συστήματα ή εφαρμογές είναι πάντα δύσκολη

Η αλληλεπίδραση με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής απαιτεί μεγάλη ψυχική προσπάθεια

Η εμπειρία μου με εφαρμογές ή συστήματα ψηφιακής τραπεζικής είναι απόλυτα κατανοητή

Απαιτείται υψηλή προσπάθεια για τη χρήση ψηφιακών τραπεζικών εφαρμογών ή συστημάτων

### **Αποτελεσματικότητα κατά τη χρήση των νέων ψηφιακών μεθόδων**

Θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία μου χρησιμοποιώντας εφαρμογές τραπεζικών εργασιών,

1 ... εάν δεν υπήρχε κανένας κοντά μου να μου δώσει οδηγίες.

2 ... με την ελάχιστη δυνατή βοήθεια για την ορθή χρήση τους.

3 ... εάν κάποιος μου έδειχνε πρώτα τι πρέπει να κάνω.

4 ... εάν είχα χρησιμοποιήσει προγενέστερα αντίστοιχες εφαρμογές.

Εάν είχα πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.

Αξιοποιώ το περισσότερο χρόνο μου στην εργασία κάνοντας χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

Είμαι διατεθειμένος/η να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση νέων ψηφιακών συστημάτων:

- Επιλέξτε, όποιες από τις ακόλουθες απαντήσεις σας εκφράζουν
- Δεν επιθυμώ
- Με εκπαίδευση δια ζώσης και χρήση των νέων συστημάτων
- Με εκπαίδευση εξ' αποστάσεως
- Με υποστήριξη (coaching) κατά τη χρήση
- Διαθέτω τις γνώσεις και τα προσόντα να λειτουργήσω χωρίς εκπαίδευση

### **Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων στον τομέα εργασία μου**

Εκτιμώ ότι απαιτείται περισσότερη και πιο ποιοτική εκπαίδευση στον τομέα εργασίας μου

Το πιστωτικό ίδρυμα που εργάζομαι κρίνω ότι:

- Υστερεί σημαντικά σε ψηφιακές δεξιότητες
- Έχει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων
- Έχουν γίνει ικανοποιητικές προσπάθειες βελτίωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων με περιθώρια βελτίωσης
- Διαθέτει ικανοποιητικές ψηφιακές δεξιότητες με αυξημένες προοπτικές
- Η τράπεζα πρωτοπορεί σε ψηφιακές δεξιότητες στον Ελληνικό χώρο

Η τράπεζα που εργάζομαι αναλαμβάνει εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την κάλυψη του χάσματος δεξιοτήτων ανάμεσα στους εργαζόμενους

Ποιες είναι οι προοπτικές για επανεκπαίδευση του προσωπικού;

Η επανεκπαίδευση που υλοποιείται μέχρι σήμερα:

- Επιτυγχάνει στον περιορισμό του χάσματος δεξιοτήτων
- Δίνει έμφαση στη μεγαλύτερη ψηφιοποίηση



- Στοχεύει στην αύξηση του κύκλου εργασιών
- Βελτιώνει την εταιρική κουλτούρα
- Στοχεύει στη μείωση του λειτουργικού κόστους
- Στοχεύει στη διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων
- Προωθεί την πρόσληψη νέου προσωπικού

### **Εργασιακή ικανοποίηση**

Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής προωθεί την "τακτοποίηση" της εργασίας μου

Η χρήση εφαρμογών ή συστημάτων ψηφιακής τραπεζικής υποστηρίζει πιο αποτελεσματικά βασικές πτυχές της δουλειάς μου

### **Μέλλον στην εργασία**

Πόσο θεωρείτε ότι θα μειωθούν στο μέλλον οι θέσεις στον τραπεζικό κλάδο;

Οι θέσεις εργασίας θα μειωθούν στο μέλλον στην τράπεζα που εργάζομαι

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της τράπεζας θα επηρεάσει την εργασιακή μου εξέλιξη

Θα χρειαστεί να εκπαιδευτώ για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων απαραίτητων για την εκτέλεση των εργασιών μου

Θεωρώ ότι είναι χρήσιμο για την εργασία μου να συνεχίσω τις σπουδές μου?

Εάν η απάντηση είναι θετική παρακαλώ επιλέξτε μία από τις ακόλουθες απαντήσεις

- Πτυχίο σε αντικείμενο σχετικό με την εργασία μου
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα σε αντικείμενο σχετικό με την εργασία μου
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα σε αντικείμενο σχετικό με τον ψηφιακό μετασχηματισμό (IT, Fintech)
- Διδακτορικό δίπλωμα σε σχετικό με την εργασία μου αντικείμενο

- Πιστοποιητικό επαγγελματικής ειδικότητας

Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας ψηφιοποίησης

- θα αυξηθούν οι απαιτήσεις για παραγωγή όγκου εργασίας
- θα απαιτηθεί βελτίωση στην ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας
- ο εργασιακός ανταγωνισμός θα αυξηθεί
- αυξάνεται ο κίνδυνος λάθους
- ο τεχνολογικός κίνδυνος είναι υψηλός

### **Εξουθένωση στην εργασία και εργασία από το σπίτι**

Στο νέο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας (δεκτές περισσότερες από μια απαντήσεις)

- εργάζομαι περισσότερο
- με δυσκολία προλαβαίνω να ολοκληρώσω τις εργασιακές μου υποχρεώσεις
- κάνω περισσότερα λάθη λόγω κούρασης
- κάνω λάθη λόγω πίεσης για την ολοκλήρωση των εργασιών μου
- η κατάσταση είναι καλύτερη απ' ό τι παλαιότερα
- παρατηρώ βελτίωση στην απόδοσή μου
- ο χρόνος εργασίας μου αρκεί για την ολοκλήρωση των υποχρεώσεών μου
- είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η
- νοιώθω εξουθένωση
- θα επιθυμούσα, αν μου δινόταν η ευκαιρία να αλλάξω χώρο εργασίας

Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας από το σπίτι.

- Μεγαλύτερη άνεση και ελευθερία στην εργασία μου
- Βελτιώνει την παραγωγικότητά μου
- Προσφέρω πιο ποιοτική εργασία
- Δυσκολίες στη συνεργασία
- Έλλειψη κοινωνικής συναναστροφής και επικοινωνίας με του συναδέλφους

- Οικιακοί-οικογενειακοί παράγοντες αποσυντονισμού της εργασίας μου
- Έλλειψη δημιουργικότητας
- Η εξ αποστάσεως εργασία θα ενισχυθεί στο μέλλον

***Δήλωση του συγγραφέα:***

*Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1559/1986, η παρούσα διατριβή αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/συνεισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται η άδεια των δημιουργών/δικαιούχων, δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής λογοκλοπής, και ότι οι πηγές που χρησιμοποιούνται περιορίζονται μόνο στις βιβλιογραφικές αναφορές και πληρούν τους κανόνες των επιστημονικών παραπομπών.*

*Ιωάννης Ραγκούσης  
11 Σεπτεμβρίου 2023*