



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS



Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»

Διπλωματική Εργασία

**«Επίδραση της Ψηφιακής Τραπεζικής
Εξυπηρέτησης στην Εργασιακή
Ικανοποίηση και Εργασιακό
Περιβάλλον»**

Καραγιαννίδης Γεώργιος

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής

Θανάσας Γεώργιος

Α΄ Συν-Επιβλέπων

Χαλκιάπουλος Κωνσταντίνος

Β΄ Συν-Επιβλέπων

Θεοδωρακόπουλος Λεωνίδα

Πάτρα, Ιούνιος 2024

© Copyright συγγραφέας ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ 2024

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
δεν συνεπάγεται απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέως εκ μέρους του τμήματος.

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»

Διπλωματική Εργασία

**«Επίδραση της Ψηφιακής Τραπεζικής
Εξυπηρέτησης στην Εργασιακή
Ικανοποίηση και Εργασιακό
Περιβάλλον»**

Καραγιαννίδης Γεώργιος

Επιβλέπων Καθηγητής: Θανάσας Γεώργιος

Πάτρα, Ιούνιος 2024

«Ευχαριστίες»

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην σύζυγο μου για τη βοήθεια και τη στήριξη της κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας .

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Θανάσα Γεώργιο για τις συμβουλές και την καθοδήγηση του στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία με τίτλο "Επίδραση της Ψηφιακής Τραπεζικής Εξυπηρέτησης στην Εργασιακή Ικανοποίηση και Εργασιακό Περιβάλλον" εξετάζει το πώς η ψηφιοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών έχει μεταμορφώσει τις εργασιακές δυναμικές και την ικανοποίηση των υπαλλήλων σε τράπεζες. Μέσω της αυτοματοποίησης και της ανάπτυξης νέων τεχνολογικών εργαλείων, η ψηφιακή τραπεζική έχει επιτρέψει την αύξηση της αποδοτικότητας και την βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και αυτονομία των εργαζομένων. Ωστόσο, παράλληλα με τα οφέλη, η ψηφιακή μετάβαση έχει φέρει και σημαντικές προκλήσεις όπως αυξημένο εργασιακό άγχος και ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και προσαρμογή σε νέα συστήματα και διαδικασίες. Οι τράπεζες πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα νέα τεχνολογικά εργαλεία και η διαχείριση αλλαγών είναι προσβάσιμα και δίκαια για όλους τους υπαλλήλους, καθώς η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζονται άμεσα από αυτές τις διαδικασίες. Τα κύρια ευρήματα της εργασίας αυτής επιβεβαιώνουν τη δυναμική σχέση μεταξύ ψηφιακής τραπεζικής και εργασιακής ικανοποίησης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της διαχείρισης τεχνολογικών αλλαγών για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος.

Λέξεις-κλειδιά: ψηφιακή τραπεζική, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό περιβάλλον, αυτοματοποίηση, εκπαίδευση.

Abstract

The present study titled "The Impact of Digital Banking Service on Job Satisfaction and the Work Environment" explores how the digitization of banking services has transformed the dynamics and satisfaction of bank employees. Through automation and the development of new technological tools, digital banking has enabled increased efficiency and improved customer service processes, creating new opportunities for professional development and employee autonomy. However, alongside the benefits, the digital transition has also introduced significant challenges such as increased work-related stress and the need for continuous training and adaptation to new systems and processes. Banks must ensure that new technological tools and change management are accessible and fair for all employees, as employee satisfaction and engagement are directly affected by these processes. The key findings of this work confirm the dynamic relationship between digital banking and job satisfaction, emphasizing the importance of managing technological changes to create a supportive and flexible work environment.

Keywords: digital banking, job satisfaction, work environment, automation, training.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract.....	v
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1^ο Το τραπεζικό σύστημα	3
1.1 Ορισμός.....	3
1.2 Ιστορική ανασκόπηση.....	4
1.3 Κατηγορίες τραπεζών	7
1.4 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα	9
Κεφάλαιο 2^ο Ψηφιοποίηση τραπεζικού κλάδου	16
2.1 Σύγχρονες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο	16
2.2 Ηλεκτρονική τραπεζική	20
2.3 Ψηφιοποίηση χρηματοπιστωτικού κλάδου	23
2.4 Ψηφιακές τράπεζες	29
Κεφάλαιο 3^ο Εργασιακή ικανοποίηση & Εργασιακό περιβάλλον.....	32
3.1 Ορισμός ικανοποίησης.....	32
3.3 Η έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος	37
3.4 Παράμετροι & Μέτρηση ικανοποίησης.....	39
Κεφάλαιο 4^ο Ψηφιακή τραπεζική και εργασιακή ικανοποίηση	42
4.1 Ανασκόπηση ερευνών ψηφιακής τραπεζικής εξυπηρέτησης	42
4.2 Επίδραση ψηφιακής τραπεζικής στην εργασιακή ικανοποίηση	44
4.3 Σχέση ψηφιακής τραπεζικής και εργασιακής ικανοποίησης	46
Κεφάλαιο 5^ο Ψηφιακή τραπεζική και εργασιακό περιβάλλον	48
5.1 Επίδραση ψηφιακής τραπεζικής στο εργασιακό περιβάλλον.....	48
5.2 Οι καινοτομίες στο σύγχρονο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον & οι εργασιακές αλλαγές.....	49
5.3 Διαχείριση αλλαγών.....	51
Συμπεράσματα.....	53
Βιβλιογραφία	55

Εισαγωγή

Στο συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η ψηφιακή τραπεζική έχει καταστεί καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση των λειτουργικών δυναμικών και της εμπειρίας των υπαλλήλων στον κλάδο. Αυτή η μετασχηματιστική αλλαγή προωθείται από τις ταχύτατες τεχνολογικές προόδους και τις αλλαγές στις προσδοκίες των καταναλωτών, οι οποίοι απαιτούν πιο αποδοτικές, προσβάσιμες και εξατομικευμένες υπηρεσίες. Η ψηφιακή τραπεζική επιφέρει επίσης σημαντικές προκλήσεις για τους εργαζόμενους στις τράπεζες, καθώς η ανάγκη για συνεχή κατάρτιση και προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητη.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία αυτή αναλύει τις διαφορετικές διαστάσεις της επίδρασης της ψηφιακής τραπεζικής στην εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό περιβάλλον. Εξετάζονται τα οφέλη όπως η βελτιωμένη αποδοτικότητα και η ευκολία πρόσβασης σε υπηρεσίες, αλλά και οι προκλήσεις, όπως η ανάγκη για τεχνολογική ευχέρεια και οι αλλαγές στις δεξιότητες των υπαλλήλων.

Αυτές οι τεχνολογικές αλλαγές φέρνουν μια νέα εποχή στην τραπεζική βιομηχανία, μεταβάλλοντας τις παραδοσιακές μεθόδους και εισάγοντας νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την ανάγκη για συνεχή κατάρτιση και εξοικείωση με νέα συστήματα και εργαλεία, ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευελιξία και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη. Αυτή η δυναμική αλληλεπίδραση ανάμεσα στην τεχνολογία και την εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον κεντρικό άξονα της παρούσας μελέτης.

Η δομή της παρούσας εργασίας αποσκοπεί στην κατανόηση της επίδρασης της ψηφιακής τραπεζικής εξυπηρέτησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στο εργασιακό περιβάλλον, μέσα από μια λεπτομερή και συστηματική ανάλυση. Η εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια, εκτός από την εισαγωγή και τα συμπεράσματα.

Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει το τραπεζικό σύστημα, εξηγώντας τον ορισμό του, παρέχοντας μια ιστορική ανασκόπηση, κατηγοριοποιώντας τις τράπεζες και περιγράφοντας το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αυτό το κεφάλαιο βάζει τις βάσεις για την κατανόηση του ρόλου των τραπεζών στην οικονομία και την κοινωνία.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη ψηφιοποίηση του τραπεζικού κλάδου, εξετάζοντας τις σύγχρονες αλλαγές, την ηλεκτρονική τραπεζική, την ψηφιοποίηση του χρηματοπιστωτικού κλάδου και τις ψηφιακές τράπεζες. Σκοπός είναι να δείξει πώς η τεχνολογία έχει αλλάξει την παραδοσιακή τραπεζική πρακτική.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό περιβάλλον, αναλύοντας τον ορισμό της ικανοποίησης, την έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος, τους παράγοντες που το επηρεάζουν και τις μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης. Επιπλέον, εξετάζονται οι αλληλεπιδράσεις αυτών των στοιχείων με τη ψηφιοποίηση στο τραπεζικό κλάδο.

Το τέταρτο κεφάλαιο διερευνά την αντίκτυπο της ψηφιακής τραπεζικής στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρουσιάζει μια ανασκόπηση των ερευνών που έχουν γίνει σχετικά με την ψηφιακή τραπεζική εξυπηρέτηση, την επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση και τη σχέση ανάμεσα στην ψηφιοποίηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει την επίδραση της ψηφιακής τραπεζικής στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις καινοτομίες και τις εργασιακές αλλαγές που επέφερε, εστιάζοντας επίσης στη διαχείριση αυτών των αλλαγών.

Κεφάλαιο 1^ο Το τραπεζικό σύστημα

1.1 Ορισμός

Το οικονομικό έργο των τραπεζών είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη και την στήριξη της οικονομίας ενός κράτους. Ένα αποτελεσματικό τραπεζικό σύστημα εγγυάται την οικονομική δύναμη μιας χώρας, παρέχοντας τα απαραίτητα κεφάλαια για την ενίσχυση πρωτοποριακών επιχειρήσεων και κλάδων. Αυτό περιλαμβάνει τις χρηματοοικονομικές αγορές, τα προϊόντα και τις οργανώσεις τους. Η βασική αποστολή του τραπεζικού συστήματος είναι η εύρυθμη διαχείριση των εθνικών πόρων, ώστε να υποστηρίζονται οι υφιστάμενες δραστηριότητες και να προάγονται νέες, ενισχύοντας έτσι την απασχόληση και την κοινωνική ευημερία. Στο πλαίσιο των χρηματοοικονομικών αγορών, αυτές αποτελούνται από επενδυτές που ανταγωνίζονται για την απόκτηση των επενδυτικών προϊόντων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις με έλλειψη κεφαλαίων.

Χρηματοοικονομικά προϊόντα αναφέρονται εκείνα τα προϊόντα όπως ομόλογα, μετοχές, πιστοποιητικά καταθέσεων, συμφωνίες επαναγοράς, έντοκα γραμμάτια και άλλα που προσφέρονται και διαπραγματεύονται στις χρηματοπιστωτικές αγορές, συνήθως από χρηματοοικονομικά ιδρύματα. Αποτελούν βασικά εργαλεία για την κινητοποίηση κεφαλαίων στην οικονομία.

Χρηματοοικονομικός οργανισμός ορίζεται κάθε οντότητα, είτε ιδιωτική είτε δημόσια, που λειτουργεί ως διαμεσολαβητής στη μεταφορά κεφαλαίων μεταξύ επενδυτών και δανειοληπτών, διευκολύνοντας έτσι τη ροή χρηματοδότησης στην οικονομία.

Τράπεζα ορίζεται ως ένας οργανισμός που δημιουργείται από μια ομάδα επενδυτών με σκοπό την παροχή υπηρεσιών χρηματοδότησης και καταθέσεων. Αυτοί οι επενδυτές συντονίζουν τις ενέργειές τους με γνώμονα την υποστήριξη των δανειοληπτών. Οι τράπεζες συνθέτουν το σύστημα τραπεζών, το οποίο συνεισφέρει στη δομή και την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας (Boot & Thakor, 1997).

Ο ορισμός του τραπεζικού συστήματος περιλαμβάνει την ανάλυση των λειτουργιών και των ρόλων των τραπεζών. Το τραπεζικό σύστημα αναφέρεται ως ένα οικονομικό δίκτυο που αποτελείται από τις κεντρικές τράπεζες και τις εμπορικές τράπεζες, όπου οι εμπορικές τράπεζες λειτουργούν κυρίως με σκοπό την προσφορά χρηματοδοτικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επιχειρήσεις, ενώ οι κεντρικές τράπεζες επικεντρώνονται στη ρύθμιση της χρηματοοικονομικής αγοράς και την εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής (Bansal, 2020).

1.2 Ιστορική ανασκόπηση

Παρόλο που ο δανεισμός και η χρηματοδότηση αποτελούν αρχαίες δραστηριότητες, οι πρώτες ενδείξεις για τις επενδυτικές και εμπορικές τραπεζικές λειτουργίες εντοπίζονται στην Ιταλία του 12ου αιώνα. Η υποχώρηση των εκκλησιαστικών περιορισμών κατά την περίοδο της Αναγέννησης, σε συνδυασμό με την εξέλιξη των θαλάσσιων μεταφορών, συνέβαλε στην εμφάνιση της ιταλικής εμπορικής τραπεζικής. Οι παραλιακές πόλεις της Ιταλίας αναδείχθηκαν σε κρίσιμα κέντρα για τον εμπορικό τομέα της Ευρώπης και κάποια από τα πιο σημαντικά εμπορικά τραπεζικά ιδρύματα διευρύνουν τη δραστηριότητά τους πέρα από την Ιταλία, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Οι οικογενειακά ελεγχόμενες και αυτοδιαχειριζόμενες επιχειρήσεις γενικά

θεωρούνται ως οι πρώτοι ιδρυτές των σύγχρονων εμπορικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Επιπλέον, η ενασχόληση με την κατάθεση κεφαλαίων και η χρηματοδότηση διεθνών εμπορικών ενεργειών ενίσχυσε αυτά τα ιταλικά επιχειρηματικά σύνολα να προσφέρουν μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια σε επιχειρηματίες, μονάρχες και ευγενείς, καθώς και να επενδύσουν σε βιομηχανικές και εμπορικές εταιρείες. Μεταξύ των πιο σημαντικών και μεγάλων τραπεζικών οίκων της αρχής του 14ου αιώνα ήταν αυτοί των οικογενειών Μπάρντι και Περούτσι. Κατά την περίοδο αυτή, η Φλωρεντία ξεχώρισε ως το πιο κρίσιμο τραπεζικό επίκεντρο. Οι τράπεζές της ανέλαβαν την εκτελέστηκαν εκτενείς χρηματοδοτήσεις προς πολλά αναγνωρισμένα ευρωπαϊκά κέντρα κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής.

Από τα τέλη του 20ού αιώνα, ευρωπαϊκές τράπεζες αρχίζουν να επιδιώκουν ενεργά μια σημαντική θέση στην παγκόσμια αγορά. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά τους περιλαμβάνουν ισχυρές κεφαλαιακές δομές, σταθερούς ισολογισμούς και έλεγχο στις τοπικές αγορές.

Σύμφωνα με τη δεύτερη Τραπεζική Οδηγία του 1989, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή τον Ιανουάριο του 1993, επιτρέπεται στις τράπεζες να εφαρμόζουν τις δραστηριότητές τους σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Κοινότητα με βάση μια ενιαία τραπεζική άδεια, η οποία εκδίδεται από την τράπεζα της χώρας προέλευσης του κάθε κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η προοδευτική οικονομική ενοποίηση και η προσέγγιση προς μια νομισματική ένωση παρέχουν έντονα κίνητρα για τη βελτίωση του χρηματοπιστωτικού κλάδου. Οι τράπεζες αναδεικνύονται σε κύριους παράγοντες αυτής της διαδικασίας ενοποίησης. Το πρότυπο των τραπεζών στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας ακολουθεί το γερμανικό σύστημα καθολικής τραπεζικής, το οποίο διακρίνεται για την πλήρη

ενοποίηση ομάδων διαφορετικών χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, προσφέροντας στους πελάτες τους υπηρεσίες που καλύπτουν τόσο την εμπορική και επενδυτική τραπεζική, όσο και τη χρηματοδοτική μίσθωση και ασφαλιστικές υπηρεσίες.

Από την Αναγέννηση μέχρι σήμερα, με αρχή από τους Φλωρεντινούς εμπορικούς τραπεζίτες, ο τραπεζικός κλάδος έχει εξελιχθεί σε μια παγκόσμια επιχείρηση. Η εξάπλωση της τραπεζικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες: την τεχνολογική εξέλιξη και την απελευθέρωση των αγορών.

Η επανάσταση στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας έχει προκαλέσει τεράστια μείωση στο κόστος καταχώρησης, μετάδοσης και ανάλυσης των χρηματοοικονομικών δεδομένων. Αυτή η μείωση έχει καταστήσει πιο οικονομικά εφικτή τη διεθνή τραπεζική επέκταση και τη συνεχή παρακολούθηση των διεθνών λειτουργιών. Από την άλλη πλευρά, η διαδικασία θεσμοθέτησης των επενδύσεων έχει προκαλέσει την υποχώρηση των ατομικών επενδυτών υπέρ των θεσμικών επενδυτών, οι οποίοι προσφέρουν επαγγελματική και στρατηγική διαχείριση κεφαλαίων, βελτιώνοντας την απόδοση των επενδυτικών πράξεων για τους πελάτες τους

Οι εξελίξεις αυτές έχουν επιτρέψει στις τράπεζες να βελτιώσουν τη δυνατότητά τους στη διαχείριση των περίπλοκων κινδύνων που συνδέονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικότερο, οι πρόοδοι αυτές διευκολύνουν τις τράπεζες να παρέχουν στους εταιρικούς πελάτες τους υπηρεσίες συμβουλευτικής, διαχείρισης κινδύνων, και να βελτιώνουν τον έλεγχο και τη διαχείριση των διεθνών τους συναλλαγών. Με την αύξηση της παγκοσμιοποίησης των αγορών, η ανταγωνιστικότητα στον διεθνή τραπεζικό τομέα προβλέπεται να γίνει ακόμα πιο έντονη (Roussakis, 1997).

1.3 Κατηγορίες τραπεζών

Στην Ελλάδα, τα πιστωτικά ιδρύματα κατατάσσονται ανάλογα με το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που εκτελούν και το επίπεδο ειδίκευσής τους σε συγκεκριμένους τομείς.

Ένα από τα πιο διακριτικά παραδείγματα είναι η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ιδρύθηκε το 1927 και ξεκίνησε λειτουργίες το επόμενο έτος ως ανώνυμη εταιρεία. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα, και διαθέτει υποκαταστήματα και πρακτορεία σε όλη την επικράτεια. Από το 2001, είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών, το οποίο ηγείται η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και περιλαμβάνει τις κεντρικές τράπεζες των κρατών με κοινό νόμισμα το ευρώ. Οι βασικές της αρμοδιότητες περιλαμβάνουν την εφαρμογή της ευρωπαϊκής νομισματικής πολιτικής, τη διατήρηση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού και τιμολογιακού επιπέδου στην Ελλάδα, καθώς και την υποστήριξη των κυβερνητικών οικονομικών στόχων, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία της.

Οι επενδυτικές τράπεζες επικεντρώνονται κυρίως στη χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων και στην παροχή μακροχρόνιων δανείων. Επιπλέον, σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων τους περιλαμβάνει την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, συγχωνεύσεων και εξαγορών εταιρειών. Τέλος, προσφέρουν συμβουλές στη διαχείριση τόσο των περιουσιακών στοιχείων όσο και των υποχρεώσεων των εταιρειών.

Ένας θεσμός που ασχολείται με την παροχή πιστώσεων και που λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρεία είναι γνωστός ως Εμπορική Τράπεζα. Αυτή η οντότητα μπορεί να υπάγεται σε ιδιωτικό ή κρατικό ιδιοκτησιακό σύστημα. Οι εμπορικές τράπεζες παίζουν πρωταρχικό ρόλο στα συστήματα χρηματοδότησης, καθώς είναι ικανές να

επηρεάζουν την κυκλοφορία του χρήματος σε μια χώρα, επηρεάζοντας έτσι τη δυνατότητα αγορών των πολιτών.

Τα συνεταιριστικά τραπεζικά ιδρύματα έχουν ως βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση και την προώθηση των συμφερόντων των μελών τους και δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες περιοχές. Οι κύριοι ενδιαφερόμενοι που διαπραγματεύονται με μία συνεταιριστική τράπεζα είναι άλλα τραπεζικά ιδρύματα, το κράτος και τα μέλη της. Οι παρεχόμενες χρηματοδοτήσεις είναι υπό περιορισμούς από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Οι αγροτικές τράπεζες εστιάζουν κυρίως στην χρηματοδότηση πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας. Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, η οποία ιδρύθηκε για να παρέχει δάνεια σε συνεταιρισμούς αγροτών, γεωργούς, αλιείς, κτηνοτρόφους και αγροτικές επιχειρήσεις, αρχικά υποστήριζε επίσης την προμήθεια και διάθεση λιπασμάτων, φαρμάκων, εργαλείων και μηχανημάτων. Προωθούσε επίσης βέλτιστες πρακτικές καλλιέργειας, προσέφερε ευκαιρίες αποταμίευσης και ασφάλεια αγαθών. Σήμερα, η Αγροτική Τράπεζα έχει συγχωνευθεί με την Τράπεζα Πειραιώς και δεν λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα.

Οι ναυτιλιακές τράπεζες εξειδικεύονται στη χρηματοδότηση της ακτοπλοΐας και του ευρύτερου ναυτιλιακού τομέα. Η σημασία τους προκύπτει από τις ειδικές ανάγκες και τη νομική δομή των εταιρειών που λειτουργούν στον κλάδο αυτό.

Από την άλλη πλευρά, οι κτηματικές τράπεζες ασχολούνται κυρίως με τη χορήγηση δανείων για στέγαση. Στην Ελλάδα, αυτού του είδους τα τραπεζικά ιδρύματα συχνά συνεργάζονται με δημόσιους φορείς για να προσφέρουν δάνεια και να συμβάλλουν στη χρηματοδότηση διαφόρων εγκαταστάσεων.

Στην κατηγορία των ειδικών πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, συγκαταλέγονται το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο αναπτύσσει δράσεις προσέλκυσης αποταμιεύσεων, χρηματοδότησης δημοσίων φορέων και παροχής ρευστότητας σε δημόσιους υπαλλήλους για την αγορά κατοικίας, ενώ πλέον ανήκει στη Eurobank. Από την άλλη πλευρά, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Οικονομικών, λειτουργεί ως αυτόνομος οργανισμός που υποστηρίζει την περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα με δύο τρόπους: παρέχοντας δάνεια και τεχνική βοήθεια σε οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης και στις εταιρείες σε τοπικό επίπεδο(Αγγελόπουλος, 2013).

1.4 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Η Ελλάδα αντιμετώπισε σοβαρές οικονομικές προκλήσεις το 2010, καθώς η οικονομία της χαρακτηριζόταν από σημαντικά ελλείμματα και δομικές ανεπάρκειες, καθιστώντας την μία από τις πιο ευάλωτες στην Ευρώπη. Αυτή η ευπάθεια έθεσε την ελληνική κρίση στο επίκεντρο της ευρωπαϊκής χρηματοπιστωτικής αστάθειας. Η αλληλεξάρτηση των ευρωπαϊκών οικονομιών πυροδότησε πρωτοβουλίες από τους ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επίλυση της κρίσης, με στόχο να αποτραπεί η διάχυση των προβλημάτων σε περαιτέρω χώρες και να διατηρηθεί η σταθερότητα της μεγαλύτερης ευρωπαϊκής οικονομικής ζώνης(Χαρδούβελης, 2011).

Τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα απέφυγαν επενδύσεις σε πολύπλοκα και υψηλού κινδύνου τιτλοποιημένα προϊόντα, διατηρώντας έτσι μια ασφαλέστερη θέση στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον σε σύγκριση με άλλα διεθνή τραπεζικά συστήματα όπως αυτό της Γερμανίας. Επικεντρώθηκαν στη διαχείριση των παραδοσιακών τραπεζικών λειτουργιών και στην χρηματοδότηση της εγχώριας οικονομίας. Παρά τις παγκόσμιες τραπεζικές αναταραχές, αυτή η προσέγγιση συνέβαλε στην αύξηση των καταθετικών ροών, αντανακλώντας μία σταθερή επενδυτική εμπιστοσύνη και συμβάλλοντας στη διατήρηση της οικονομικής σταθερότητας πριν την ύφεση που προκλήθηκε από την ελληνική δημόσια χρεοκοπία. Εν μέσω καταστάσεων σταθερής κεφαλαιακής κατάστασης, επαρκούς ρευστότητας, αποφυγής επενδύσεων σε προϊόντα υψηλού κινδύνου και διατήρησης κερδοφορίας, τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα αύξησαν τις τοποθετήσεις τους σε δημόσια ομόλογα και έντοκα γραμμάτια για την ενίσχυση της κρατικής χρηματοδότησης. Αυτές οι ενέργειες, παρότι συνέβαλαν στην ανακούφιση των άμεσων αναγκών ρευστότητας του ελληνικού δημοσίου, τελικά δεν φαντάστηκαν ιδιαίτερα επωφελείς για τις ίδιες τις τράπεζες ή τους επενδυτές τους.

Στη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής αναταραχής, πλήθος εταιρειών και ιδιωτών προχώρησαν στην απόσυρση των καταθέσεών τους από τις τράπεζες για να αντιμετωπίσουν τις άμεσες οικονομικές τους ανάγκες, λόγω των φόβων για μία πιθανή χρεοκοπία της Ελλάδας. Η ανεπάρκεια ρευστότητας στον δημόσιο τομέα δεν επέτρεψε την ενίσχυση του τραπεζικού πλαισίου, αφήνοντας απροστάτευτη την οικονομία. Η εξαιρετικά χαμηλή παροχή δανείων σε ιδιώτες και επιχειρήσεις απέτυχε επίσης να συμβάλει στην απελευθέρωση της οικονομικής κατάστασης. Το έτος 2012, ανακοινώθηκε η διάθεση 50 δισεκατομμυρίων ευρώ για την ανακεφαλαιοποίηση δυνατών ελληνικών τραπεζών, με στόχο την ανάκαμψη της

τραπεζικής βιομηχανίας, την επαναφορά καταθέσεων, τη βελτίωση της οικονομικής ρευστότητας και την επιστροφή στην αναπτυξιακή τροχιά. Οι τέσσερις κυριότερες τράπεζες, Alpha Bank, Πειραιώς, Eurobank και Εθνική Τράπεζα, αποδείχθηκαν βιώσιμες σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, ενώ οι λοιπές είχαν τη δυνατότητα είτε για ιδιωτική κεφαλαιοποίηση είτε για συγχώνευση μέχρι το 2013.

Ακολουθώντας μια περίοδο αποκατάστασης μιας σχετικής κανονικότητας, τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα εφάρμοσαν αυστηρότερα κριτήρια δανεισμού με αυξημένο κόστος, επιβαρύνοντας τη ρευστότητα των εταιρειών και των νοικοκυριών στην Ελλάδα. Αυτή η πρακτική περιορισμού των δανείων προκαλεί δυσκολίες στην κάλυψη των χρηματοοικονομικών τους υποχρεώσεων. Τα τραπεζικά ιδρύματα διατηρούν την αυστηρή αυτή πολιτική επειδή επικρατεί μια γενικευμένη αβεβαιότητα στις κεφαλαιακές και χρηματικές αγορές, με τον φόβο ότι μπορεί να αυξηθούν οι επισφαλείς περιουσιακά στοιχεία στο χαρτοφυλάκιό τους (Παγουλάτος, 2014).

Μεταξύ 2010 και 2015, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βίωσε έντονες πιέσεις, με κορυφαία στιγμή την κλείσιμο του Χρηματιστηρίου Αθηνών και την εφαρμογή των capital controls, δηλαδή των ελέγχων στις κεφαλαιακές ροές. Αυτά τα μέτρα επηρέασαν σημαντικά την χρηματοοικονομική ισορροπία, επαναφέροντας την αβεβαιότητα στο τραπεζικό τοπίο. Το 2015, η αυξημένη απόσυρση καταθέσεων προκάλεσε περαιτέρω προβλήματα ρευστότητας στις τράπεζες. Παράλληλα, η εφαρμογή των capital controls σήμανε την αρχή μιας νέας εποχής για τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα, με σημαντικές αλλαγές στις λειτουργικές μεθόδους και στρατηγικές, την αναδιάρθρωση των οικονομικών διαστάσεων και την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας. Η ψηφιοποίηση, ως μέρος της ψηφιακής μεταμόρφωσης, προσέφερε ένα νέο θετικό ώθηση, ενισχύοντας το σύστημα σε μια εποχή που επλήγη

επιπλέον από μια μεγάλη υγειονομική κρίση, ωστόσο κατάφερε να διατηρηθεί σταθερό.

Προχωρώντας προς τη σύγχρονη κατάσταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, σύμφωνα με στοιχεία από τη Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2022), βάσει των δεδομένων για τους πρώτους εννέα μήνες του 2022, από τα στοιχεία ισολογισμού και αποτελεσμάτων των κυρίαρχων ελληνικών τραπεζικών ομίλων παρουσιάζεται μια ενδιαφέρουσα εικόνα της τραπεζικής βιομηχανίας στην Ελλάδα κατά το διάστημα αυτό, δείχνοντας τις διαφορετικές επιδόσεις και τακτικές διαχείρισης των κεφαλαίων των μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων.

Ειδικότερα, καταγράφεται η Eurobank να διαθέτει ενεργητικό ύψους 83.438 εκατ. ευρώ και έχει καταγράψει κέρδη προ φόρων 1.424 εκατ. ευρώ. Τα καθαρά κέρδη μετά φόρων ανέρχονται σε 1.106 εκατ. ευρώ. Οι καταθέσεις της φτάνουν τα 55.696 εκατ. ευρώ, ενώ οι χορηγήσεις μετά από προβλέψεις είναι 41.409 εκατ. ευρώ. Τα ίδια κεφάλαια της τράπεζας ανέρχονται σε 6.426 εκατ. ευρώ, με τις προβλέψεις κάλυψης ιδίων κεφαλαίων να είναι 203 εκατ. ευρώ και τα έξοδα μισθοδοσίας υπαλλήλων 322 εκατ. ευρώ.

Η Πειραιώς έχει ενεργητικό 82.656 εκατ. ευρώ με κέρδη προ φόρων 806 εκατ. ευρώ και καθαρά κέρδη 780 εκατ. ευρώ. Οι καταθέσεις ανέρχονται σε 56.733 εκατ. ευρώ και οι χορηγήσεις μετά προβλέψεων σε 36.093 εκατ. ευρώ. Τα ίδια κεφάλαια της τράπεζας είναι 6.354 εκατ. ευρώ, ενώ οι προβλέψεις κάλυψης ιδίων κεφαλαίων φτάνουν τα 455 εκατ. ευρώ και τα έξοδα μισθοδοσίας 314 εκατ. ευρώ.

Επίσης, η Εθνική παρουσιάζει ενεργητικό 80.878 εκατ. ευρώ, κέρδη προ φόρων 622 εκατ. ευρώ και καθαρά κέρδη 682 εκατ. ευρώ. Οι καταθέσεις ανέρχονται σε 55.679 εκατ. ευρώ, ενώ οι χορηγήσεις μετά προβλέψεων σε 34.498 εκατ. ευρώ. Τα ίδια

κεφάλαια είναι 6.012 εκατ. ευρώ, με προβλέψεις κάλυψης ιδίων κεφαλαίων 216 εκατ. ευρώ και έξοδα μισθοδοσίας 342 εκατ. ευρώ.

Τέλος, η Alpha Bank έχει ενεργητικό 77.406 εκατ. ευρώ, κέρδη προ φόρων 535 εκατ. ευρώ και καθαρά κέρδη 335 εκατ. ευρώ. Οι καταθέσεις της είναι 2.721 εκατ. ευρώ, οι χορηγήσεις μετά προβλέψεων 38.858 εκατ. ευρώ, ενώ τα ίδια κεφάλαια φτάνουν τα 6.198 εκατ. ευρώ. Οι προβλέψεις κάλυψης ιδίων κεφαλαίων είναι 466 εκατ. ευρώ και τα έξοδα μισθοδοσίας 277 εκατ. Ευρώ (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2022).

Τον Δεκέμβριο του 2022 σηματοδεύτηκε από την ξαφνική πτώχευση τριών σημαντικών τραπεζών στις ΗΠΑ, ξεκινώντας με την Silicon Valley Bank, που ασχολούνταν κυρίως με την υποστήριξη τεχνολογικών καινοτομιών και νεοσύστατων επιχειρήσεων. Την ακολούθησε η χρεοκοπία της Signature Bank και στη συνέχεια η First Republic Bank, η οποία είδε τις απώλειες της να ανέρχονται στο 33% και την αξία των μετοχών της να μειώνεται κατά 65%. Αναφορικά με τη Silicon Valley Bank, η πρώτη που υπέστη κατάρρευση, αυτή βρισκόταν στην 16η θέση της κατάταξης των μεγαλύτερων τραπεζών στις Ηνωμένες Πολιτείες, με καταθέσεις περίπου 175,4 εκατομμύρια δολάρια και συνολικά ενεργητικά 209 δισεκατομμύρια δολάρια.

Παγκοσμίως, τα τραπεζικά συστήματα αντιμετώπισαν την απειλή ενός νέου τραπεζικού κρίσης παρόμοιας με αυτήν του 2008, η οποία είχε ξεκινήσει μετά την κατάρρευση μερικών μεγάλων αμερικανικών τραπεζών. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαβεβαίωσε ότι δεν υπάρχει άμεση απειλή για διασπορά της κρίσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, χάρη στα προληπτικά μέτρα που έχουν εφαρμοστεί στα τραπεζικά ιδρύματα της Ευρώπης σύμφωνα με τα κριτήρια του Βασιλεία III. Παρά τη σιγουριά αυτή, η κατάσταση υπόκειται σε συνεχή παρακολούθηση σε όλα τα κράτη-μέλη της Ένωσης, δεδομένου ότι οι έμμεσες επιπτώσεις είναι δύσκολο να

προβλεφθούν. Οι Υπουργοί Οικονομικών των κρατών-μελών και η Ευρωπαϊκή Κομισιόν υπογραμμίζουν ότι τα ευρωπαϊκά τραπεζικά συστήματα είναι καλύτερα προστατευμένα σε σχέση με τα αμερικανικά και υπάρχει δυνατότητα άμεσης αντίδρασης ανάλογα με την αξιολόγηση των συνεπειών που μπορεί να έχει μία τέτοια κρίση στη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και τη νομισματική πολιτική της Ευρώπης.

Αντιμέτωπα με τις παγκόσμιες προκλήσεις, τα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα δηλώνουν προβληματισμένα, αλλά επισημαίνουν επίσης ότι η κατάστασή τους έχει βελτιωθεί σημαντικά από την τελευταία οικονομική κρίση του 2008. Τότε, οι κεφαλαιακοί δείκτες κυμαίνονταν μεταξύ 8% και 9%, ενώ το 2022 ανήλθαν σε 20% χάρη στην προσθήκη των Ελάχιστων Απαιτήσεων Ιδίων Κεφαλαίων και των Επιλέξιμων Υποχρεώσεων, βοηθώντας το σύστημα να προετοιμαστεί για τυχόν εκτάκτους κινδύνους. Ακόμη, το ποσοστό των δανείων προς τις καταθέσεις, που το 2008 είχε φτάσει το 110% με 120%, σήμερα έχει μειωθεί στο 60% με 70%, δείγμα της αυξημένης ρευστότητας και της βελτιωμένης ικανότητας για χρηματοδότηση της οικονομίας. Στα τελευταία δεδομένα του 2022, η καθαρή πιστωτική επέκταση ανέρχεται σε 8,5 δισεκατομμύρια ευρώ, με τις νέες εκταμιεύσεις να φτάνουν τα 30 δισεκατομμύρια ευρώ. Ένα σημαντικό σημείο που αναδεικνύει τη σταθερότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μπροστά σε πιθανή παγκόσμια οικονομική αναταραχή είναι η αύξηση των καταθέσεων από Έλληνες που προηγουμένως είχαν επενδύσει στη Credit Suisse και επέλεξαν να μεταφέρουν τα κεφάλαιά τους στις ελληνικές τράπεζες. Τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία του 2022 από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών αποκάλυψαν ένα αυξημένο προφίλ κερδοφορίας, ενισχυμένη ρευστότητα, αποτελεσματική εφαρμογή των ψηφιακών αναβαθμίσεων και επίσης μια μεγάλη μείωση στα δάνεια που δεν εξυπηρετούνται πλέον.

Αυτά τα δεδομένα, σε συνδυασμό με τα κυριότερα χαρακτηριστικά που καταγράφονται για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, καταδεικνύουν την εντυπωσιακή πρόοδό του κατά την τελευταία δεκαετία και την ικανότητά του να χειρίζεται προβλήματα, προβλεπόμενα και απρόβλεπτα. Μεταξύ των ιδιαιτεροτήτων των τραπεζών στην Ελλάδα περιλαμβάνεται η δυνατότητα των ισολογισμών τους να αντέχουν σε κινδύνους, όπως η δημιουργία νέων κόκκινων δανείων. Η συγκεκριμένη ανθεκτικότητα ενισχύθηκε με την εφαρμογή του προγράμματος “Ηρακλής”, στο οποίο έλαβαν μέρος τραπεζικά ιδρύματα για να βελτιώσουν τους ισολογισμούς τους. Συγκεκριμένα, κατά τους τελευταίους εννέα μήνες του 2022, το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων δανείων ήταν 8,7% για την Τράπεζα Πειραιώς, 7,8% για την Alpha Bank, 6,1% για την Εθνική Τράπεζα και 5,6% για τη Eurobank. Με αυτά τα ποσοστά, φαίνεται ότι ο κίνδυνος αύξησης των κόκκινων δανείων παραμένει χαμηλός και υπάρχει η δυνατότητα για επιτυχημένη διαχείριση και αντιμετώπιση.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε από το 2019 έως τα οικονομικά αποτελέσματα του 2022, είναι η ενίσχυση του δανειακού χαρτοφυλακίου των τραπεζών. Το 2022, το συνολικό ύψος των δανείων έφτασε τα 123,5 δισεκατομμύρια ευρώ, από 114,2 δισεκατομμύρια ευρώ το 2021, αποδεικνύοντας μια εντυπωσιακή πιστωτική αύξηση και διευρυμένη χορήγηση δανείων στον τομέα της καινοτομίας και ανάπτυξης. Περαιτέρω, η αποτελεσματικότητα των ελληνικών τραπεζών φαίνεται στην καλή τους οικονομική απόδοση, η οποία ενισχύεται από αυξημένα κέρδη λόγω υψηλών επιτοκίων, επιταχυνόμενες χορηγήσεις, καθώς και από τη συνεχή μείωση λειτουργικών δαπανών και βελτίωση της αξίας των ενεργητικών. Τέλος, ένας από τους κρίσιμους σχεδιασμούς για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αφορά την αποεπένδυση από το δημόσιο, προκειμένου να διαχωριστεί ο ρόλος του από τις τραπεζικές λειτουργίες. Η Τράπεζα Πειραιώς και η Εθνική Τράπεζα έχουν ιδιαίτερο

ενδιαφέρον στην αγορά, καθώς προσελκύουν επενδυτικό ενδιαφέρον, με το κράτος να κατέχει σημαντικά ποσοστά σε αυτές, 27% και 40,4% αντιστοίχως(Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2023).

Κεφάλαιο 2^ο Ψηφιοποίηση τραπεζικού κλάδου

2.1 Σύγχρονες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο

Το τραπεζικό περιβάλλον βρίσκεται σε διαρκή αλλαγή και προσαρμογή, υπό την επίδραση πέντε κρίσιμων παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τη Διαφάνεια, τον Κίνδυνο επιτοκίων, την Τεχνολογία Πληροφορικής, τον Ανταγωνισμό και την Επάρκεια Κεφαλαίων. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες παίζει ρόλο στον τρόπο λειτουργίας και στην κερδοφορία των τραπεζών, καθώς διαμορφώνουν ένα εξωτερικό περιβάλλον που προσφέρει ευκαιρίες αλλά και παράλληλα εγείρει απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες: το μακροπεριβάλλον και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μακροπεριβάλλον αποτελείται από τις οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές και νομικές δυνάμεις που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις και διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως τονίζει το μοντέλο του Michael E. Porter, καθορίζεται από τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και των προμηθευτών, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών και την απειλή από υποκατάστατα. Αντιμετωπίζοντας αυτές τις συνθήκες, το τραπεζικό σύστημα διαρκώς αναμορφώνεται και εξελίσσεται, ενσωματώνοντας καινοτόμα τεχνολογικά προϊόντα για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του.

Το τραπεζικό τοπίο έχει υποστεί σημαντικές διαμορφώσεις τα τελευταία χρόνια, με τις τράπεζες να βρίσκονται είτε σε διαδικασία προσαρμογής είτε να αναγκάζονται να σταματήσουν τη λειτουργία τους, να ενταχθούν σε συγχωνεύσεις ή να υποστούν εξαγορές. Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter επισημαίνει δύο κύρια στοιχεία που δυσκολεύουν τη διαχείριση στις παραδοσιακές τράπεζες. Πρώτον, η απειλή από τα υποκατάστατα, που περιλαμβάνουν εναλλακτικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (AFS), όπως οι μεταφορές χρημάτων και τα βραχυπρόθεσμα δάνεια με υψηλά επιτόκια, δημοφιλή σε ΗΠΑ και Μεγάλη Βρετανία. Δεύτερον, η ένταση του ανταγωνισμού, που πλέον δεν περιορίζεται μόνο στις παραδοσιακές τραπεζικές συναλλαγές αλλά επεκτείνεται και σε υπηρεσίες που προσφέρονται από μη χρηματοπιστωτικές εταιρείες, όπως η Western Union και η Moneygram.

Ο τραπεζικός κλάδος διέρχεται μια περίοδο έντονου ανταγωνισμού, με την αγορά να επιδεικνύει στασιμότητα και τα κέρδη των τραπεζών να συρρικνώνονται συνεχώς. Τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, γεγονός που διευκολύνει τους πελάτες να επιλέγουν εύκολα μεταξύ διαφορετικών τραπεζών. Ωστόσο, παρά τις προκλήσεις που φέρνει ο ανταγωνισμός, αυτός συνοδεύεται από μια συνεχή ώθηση προς καινοτομία, που ενδέχεται να λειτουργήσει ως καταλύτης για την περαιτέρω εξέλιξη και προσαρμογή του τραπεζικού τομέα στις αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος (Sinkey, 1992).

Οι σύγχρονες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο αποτυπώνουν τη δυναμική εξέλιξη που έχει προκαλέσει η τεχνολογική πρόοδος, η εντατικοποίηση των κανονιστικών απαιτήσεων και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα από μη τραπεζικές οντότητες.

Οι τεχνολογικές πρόοδοι, ειδικά η ψηφιοποίηση, έχουν επηρεάσει όλες τις πτυχές της τραπεζικής δραστηριότητας. Αρχικά, έχουν αλλάξει ριζικά τις διαδικασίες που σχετίζονται με την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η ψηφιοποίηση έχει μεταμορφώσει τα εσωτερικά συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, τα συστήματα αξιολόγησης κινδύνων και την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, η οποία πλέον λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω ψηφιακών καναλιών. Επιπλέον, οι αλυσίδες αξίας έχουν γίνει πιο περίπλοκες καθώς οι τράπεζες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στη σύμβαση τεχνολογικών υπηρεσιών (όπως κυβερνοασφάλεια, προγραμματισμός και υπολογιστικό νέφος) σε εξωτερικούς παρόχους.

Η δεύτερη σημαντική εξέλιξη που επηρεάζει άμεσα την τρέχουσα κατάσταση και τις προοπτικές του τραπεζικού τομέα είναι η αξιοσημείωτη αύξηση στις ρυθμιστικές απαιτήσεις μετά τη Μεγάλη Οικονομική Κρίση. Το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο έχει ενισχύσει τις απαιτήσεις για το ελάχιστο κεφάλαιο, έχει εισάγει συγκεκριμένες υποχρεώσεις για τη διαθεσιμότητα οργάνων κεφαλαίου υψηλής ποιότητας και έχει θέσει όρια στις εξοικονομήσεις κεφαλαίου από τη χρήση εσωτερικών μοντέλων. Συγκεκριμένα, στον τραπεζικό τομέα, η ρυθμιστική πλαισίωση αντικατοπτρίζει την αναγκαιότητα για αυξημένη εποπτεία και διαφάνεια, ειδικά μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008. Τα ρυθμιστικά μέτρα έχουν στόχο να ενισχύσουν τη σταθερότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων και να προστατεύσουν τους καταθέτες, ενώ παράλληλα προωθούν την αγοραστική δικαιοσύνη και προλαμβάνουν την τραπεζική απάτη και το ξέπλυμα χρημάτων.

Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με τα κεφαλαιακά αποθέματα. Οι κανονισμοί Basel III, για παράδειγμα, έχουν εισαγάγει αυστηρότερες προδιαγραφές για την επάρκεια κεφαλαίου και την ρευστότητα. Αυτά τα μέτρα εξασφαλίζουν ότι οι τράπεζες διατηρούν επαρκή κεφάλαια για να αντέξουν

σε οικονομικές κρίσεις και πιέσεις αγοράς, προάγοντας έτσι την υγιή και σταθερή λειτουργία τους (Tran, Le, & Phan, 2023).

Επιπλέον, η εισαγωγή της τεχνολογίας στις τραπεζικές υπηρεσίες έχει φέρει νέες ρυθμιστικές προκλήσεις, ειδικά στο πεδίο της κυβερνοασφάλειας και της προστασίας δεδομένων. Οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν αυστηρές πολιτικές για την προστασία των προσωπικών και οικονομικών δεδομένων των πελατών τους, σύμφωνα με τις τοπικές και διεθνείς νομοθεσίες, όπως το GDPR στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τέλος, το ρυθμιστικό πλαίσιο απαιτεί από τις τράπεζες να είναι πιο διαφανείς στις λειτουργίες τους, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη διαφάνεια και ευκολία πρόσβασης στις πληροφορίες για τους καταναλωτές. Αυτή η διαφάνεια βοηθά στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών και στην προώθηση ενός πιο υγιούς ανταγωνισμού στην αγορά.

Τα τεχνολογικά επιτεύγματα και το νέο ρυθμιστικό πλαίσιο επηρεάζουν έτσι την ικανότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων να ανταγωνίζονται στα τμήματα της αγοράς όπου δεν απαιτείται τραπεζική άδεια για τη λειτουργία. Η είσοδος στην εποχή της ψηφιοποίησης και της τεχνολογικής καινοτομίας έχει δημιουργήσει ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον για τον τραπεζικό κλάδο, που χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση μη τραπεζικών οντοτήτων που προσφέρουν παρόμοιες ή καινοτόμες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Οι fintech εταιρείες, οι ψηφιακές τράπεζες, και οι μεγάλες τεχνολογικές πλατφόρμες έχουν εισέλθει στην αγορά, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που ανταγωνίζονται άμεσα με αυτά των παραδοσιακών τραπεζών.

Αυτοί οι νέοι παίκτες αξιοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν βελτιωμένες εμπειρίες στους χρήστες με μειωμένο κόστος και αυξημένη ευκολία, προσελκύοντας πελάτες που επιθυμούν γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις. Για παράδειγμα, οι πλατφόρμες πληρωμών όπως το PayPal και οι υπηρεσίες όπως το Apple Pay επιτρέπουν στους χρήστες να πραγματοποιούν συναλλαγές άμεσα από τα κινητά τους τηλέφωνα, παρακάμπτοντας τις τραπεζικές διαδικασίες.

Πέρα από την παροχή υπηρεσιών πληρωμών, οι fintech εταιρείες προχωρούν στην προσφορά δανείων, διαχείρισης επενδύσεων και ασφαλιστικών καλύψεων με τρόπους που προσαρμόζονται περισσότερο στις ανάγκες των σύγχρονων καταναλωτών, ενισχύοντας έτσι την απειλή για τις παραδοσιακές τράπεζες.

Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογικών λύσεων και η εμφάνιση των νέων παικτών στην αγορά έχουν οδηγήσει τις παραδοσιακές τράπεζες να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους, ενθαρρύνοντάς τες να καινοτομήσουν περισσότερο και να ανταγωνιστούν με νέους τρόπους, διατηρώντας έτσι τη σχέση τους με τους πελάτες και να ενισχύουν την παρουσία τους στον αγοραστικό χώρο (Tran et al., 2023).

2.2 Ηλεκτρονική τραπεζική

Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αλληλοεπιδρούν με τις τραπεζικές υπηρεσίες, επιτρέποντάς τους να διεκπεραιώνουν συναλλαγές ανεξάρτητα από τις ώρες λειτουργίας των υποκαταστημάτων της τράπεζάς τους. Η παροχή υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, τηλεφώνου και ATM, βοηθά στη μείωση του κόστους των υπηρεσιών και στην αυτόνομη διαχείριση των τραπεζικών δραστηριοτήτων των πελατών. Παράλληλα, η

εξάπλωση της ηλεκτρονικής τραπεζικής αναμένεται να οδηγήσει τις τράπεζες σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα με την πάροδο του χρόνου (Lesjak, 2018).

Παρόλα αυτά, η επέκταση των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της τεχνολογίας εγείρει ιδιαίτερα ρίσκα, όπως κυβερνοασφάλεια, κίνδυνοι απάτης και ηλεκτρονικής υποκλοπής, καθώς και νομικά ζητήματα. Οι τράπεζες αντιμετωπίζουν αυτά τα θέματα ενισχύοντας τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και προσαρμόζοντάς τα δυναμικά στο γρήγορα εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ διατηρούν την εμπιστευτικότητα και την ακεραιότητα των πελατειακών δεδομένων. Με την προσθήκη νέων ψηφιακών υπηρεσιών, όπως οι άμεσες πληρωμές και οι απομακρυσμένες υπηρεσίες πελάτη, η ηλεκτρονική τραπεζική συνεχίζει να εξελίσσεται, προσφέροντας αυξημένη ευκολία και εξατομίκευση στις τραπεζικές συναλλαγές. Αυτή η εξέλιξη απαιτεί από τις τράπεζες να επενδύσουν στην κυβερνοασφάλεια και την προστασία δεδομένων, ώστε να αντιμετωπίσουν τους νέους κινδύνους που φέρνει η ψηφιοποίηση.

Τέλος, η αυξανόμενη αποδοχή της ηλεκτρονικής τραπεζικής από τους καταναλωτές σηματοδοτεί μια σημαντική μεταβολή στην τραπεζική βιομηχανία, καθώς οι πελάτες πλέον απαιτούν ταχύτητα, ασφάλεια και ευκολία στις συναλλαγές τους. Αυτή η τάση επιβεβαιώνει την ανάγκη για συνεχή καινοτομία και προσαρμογή από τις τράπεζες, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε ένα ψηφιακά εξελισσόμενο περιβάλλον (Lesjak, 2018).

Το 2018 περίπου το 51% των ενηλίκων στην ΕΕ χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική τραπεζική, ένα ποσοστό που δείχνει συνεχή αύξηση από το 2007, όταν ήταν μόλις 25%. Η χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής αυξάνεται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης του χρήστη, καθώς το 77% των ατόμων με ανώτερη εκπαίδευση

χρησιμοποιεί αυτή την υπηρεσία. Η Δανία και η Ολλανδία έχουν τα υψηλότερα ποσοστά χρήσης, με περισσότερο από 89% των πολιτών να τη χρησιμοποιούν, ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά καταγράφονται σε Βουλγαρία και Ρουμανία (Eurostat, 2018).

Η ηλεκτρονική τραπεζική έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στον μετασχηματισμό των τραπεζικών υπηρεσιών, επιτρέποντας στους καταναλωτές να εκτελούν τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτυακών και κινητών εφαρμογών. Σύμφωνα με τα δεδομένα του 2022 από την Έρευνα Προσδοκιών Καταναλωτών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ECB), το 64% των καταναλωτών στην ευρωζώνη χρησιμοποιούν τραπεζικές εφαρμογές για τη διαχείριση των οικονομικών τους υποθέσεων. Η έρευνα καταδεικνύει επίσης ότι η χρήση των έξυπνων συσκευών για πληρωμές παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, με μόλις το 15% των καταναλωτών να τις προτιμά για τις καθημερινές συναλλαγές τους (Meyer & Terra, 2022).

Η πανδημία του COVID-19 επιτάχυνε τη στροφή προς τις ανέπαφες πληρωμές και τις ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες. Οι καταναλωτές απέφευγαν τα μετρητά λόγω ανησυχιών για την υγιεινή και στράφηκαν στις ηλεκτρονικές πληρωμές. Η έρευνα της ECB το 2022 αναφέρει ότι το 96% των εταιρειών στην ευρωζώνη δέχεται πλέον πληρωμές με κάρτα, με τις ανέπαφες πληρωμές να είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς (Meyer & Terra, 2022).

Παρά την αυξημένη υιοθέτηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά εμπόδια. Οι ανησυχίες για την ασφάλεια και την προστασία των δεδομένων αποτελούν κρίσιμα ζητήματα για τους καταναλωτές. Επιπλέον, η περιορισμένη αποδοχή των ηλεκτρονικών πληρωμών από τους εμπόρους σε ορισμένες περιοχές επηρεάζει αρνητικά την ευρεία χρήση τους. Σύμφωνα με την έρευνα της ECB, το 2022, πάνω από τα δύο τρίτα των καταναλωτών ανέφεραν ότι όχι

όλα τα καταστήματα στην περιοχή τους δέχονται πληρωμές χωρίς μετρητά. Η διαφοροποίηση στις προτιμήσεις πληρωμών ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των χωρών της ευρωζώνης. Στη Γερμανία και την Ιταλία, η χρήση μετρητών παραμένει υψηλή, ενώ στο Βέλγιο και την Ολλανδία η προτίμηση για ηλεκτρονικές πληρωμές είναι σημαντικά μεγαλύτερη. Αυτή η ετερογένεια στις προτιμήσεις αντανακλά τις διαφορετικές πολιτιστικές και οικονομικές συνήθειες των καταναλωτών στις διάφορες χώρες.

Οι νέες τεχνολογίες πληρωμών, όπως οι εφαρμογές κινητής τραπεζικής και οι έξυπνες συσκευές, προσφέρουν σημαντικές δυνατότητες για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της εμπειρίας των χρηστών. Ωστόσο, η χρήση αυτών των τεχνολογιών είναι περιορισμένη, κυρίως λόγω της έλλειψης εκπαίδευσης και της ανάγκης για ενισχυμένη ασφάλεια. Οι τράπεζες πρέπει να επενδύσουν σε τεχνολογικές υποδομές και στην εκπαίδευση των πελατών τους για να προωθήσουν τη χρήση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών (Meyer & Terra, 2022).

2.3 Ψηφιοποίηση χρηματοπιστωτικού κλάδου

Στον τομέα της τραπεζικής, η ψηφιακή μεταμόρφωση και οι τεχνολογικές καινοτομίες αποτελούν κρίσιμους παράγοντες εξέλιξης και προσαρμογής στις σύγχρονες αγοραστικές απαιτήσεις. Οι τράπεζες έχουν υιοθετήσει προηγμένες τεχνολογίες, όπως το blockchain, τεχνητή νοημοσύνη και μεγάλες βάσεις δεδομένων (big data), για να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να ενισχύσουν την ασφάλεια των συναλλαγών τους. Η εισαγωγή των ψηφιακών τραπεζών έχει επίσης αναδείξει την ανάγκη για προσαρμοστικότητα στις συνεχώς

μεταβαλλόμενες αγορές, με τα ψηφιακά κανάλια όπως το διαδικτυακό και το κινητό τραπεζικό να παρέχουν πρόσβαση 24 ώρες το 24ωρο στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Η ένταξη των τεχνολογιών όπως η ανάλυση δεδομένων και η αυτοματοποίηση διεργασιών έχει επιτρέψει τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που είναι ευέλικτα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό συμβάλλει στην παροχή ενός βελτιωμένου επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών και στην ενίσχυση της διαδραστικότητας και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στις τράπεζες και τους πελάτες τους. Με αυτό τον τρόπο, οι τράπεζες μπορούν να διατηρήσουν τη σημασία τους ως κεντρικοί χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές σε ένα ολοένα και πιο ψηφιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. η ψηφιακή μετατροπή στον τραπεζικό τομέα αναδεικνύεται ως ένας από τους πλέον επιτακτικούς τομείς για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, καθώς αυτές οι επενδύσεις βοηθούν τις τράπεζες να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους, να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της αγοράς και να διασφαλίζουν την επιβίωση και ανάπτυξή τους στον ανταγωνιστικό χρηματοοικονομικό χώρο (Tran et al., 2023).

Η τεχνολογία blockchain έχει εμφανιστεί ως μια από τις πιο καινοτόμες τεχνολογίες της εποχής μας, προσφέροντας σημαντικές δυνατότητες για την επανάσταση του τραπεζικού τομέα. Το blockchain, ή αλλιώς Κατανεμημένη Τεχνολογία Καθολικών (DLT), παρέχει ένα αμετάβλητο καθολικό που μοιράζεται ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες στο δίκτυο, χωρίς την ανάγκη ενδιάμεσων φορέων (Uppsala University, 2021).

Οι τράπεζες έχουν ξεκινήσει να υιοθετούν την τεχνολογία blockchain μέσω της δημιουργίας κοινοπραξιών όπως η R3, μια από τις πιο σημαντικές διεθνώς. Στην

Ευρώπη, μια κοινή πρωτοβουλία μεταξύ δώδεκα μεγάλων τραπεζών, συμπεριλαμβανομένης της Nordea, έχει δημιουργήσει την πλατφόρμα blockchain "we.trade" για τη μείωση του χρόνου των διασυνοριακών συναλλαγών και την προώθηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Uppsala University, 2021).

Η τεχνολογία blockchain προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στον τραπεζικό τομέα. Ένα από τα κυριότερα είναι η βελτίωση της ασφάλειας. Το 2018, το 84% των στελεχών ανέφεραν ότι η τεχνολογία blockchain είναι πιο ασφαλής από τις παραδοσιακές λύσεις IT (Central Bank of Egypt, 2021). Οι δαπάνες για λύσεις blockchain αυξήθηκαν σε 1,5 δισεκατομμύρια δολάρια το 2018, ενώ το 32% των εταιρειών βρισκόταν στο στάδιο ανάπτυξης έργων blockchain (Central Bank of Egypt, 2021).

Οι τράπεζες χρησιμοποιούν το blockchain για την υλοποίηση λύσεων όπως η συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις, η συμφιλίωση λογαριασμών Nostro, και η χρηματοδότηση εμπορικών συναλλαγών (Central Bank of Egypt, 2021). Για παράδειγμα, η HSBC ολοκλήρωσε την πρώτη συναλλαγή επιστολής πίστωσης σε Ζουάν χρησιμοποιώντας την τεχνολογία blockchain, και η Saudi British Bank ξεκίνησε υπηρεσία άμεσης διασυνοριακής μεταφοράς με τη χρήση της πλατφόρμας Ripple (Central Bank of Egypt, 2021).

Η χρήση του blockchain στην τραπεζική περιλαμβάνει επίσης την ανάπτυξη ψηφιακών ταυτοτήτων και την εφαρμογή της τεχνολογίας για την πρόληψη του ξεπλύματος χρήματος (KYC) και την καταπολέμηση της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας (AML). Η πλατφόρμα Shared KYC που βασίζεται στο blockchain προσφέρει έναν ασφαλή, αποκεντρωμένο και αποτελεσματικό μηχανισμό για τις

τράπεζες ώστε να συλλέγουν, επαληθεύουν, αποθηκεύουν και μοιράζονται τις πληροφορίες KYC των πελατών τους (Central Bank of Egypt, 2021).

Παρά τα πλεονεκτήματα, η υιοθέτηση της τεχνολογίας blockchain αντιμετωπίζει επίσης προκλήσεις. Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια είναι η έλλειψη κανονιστικού πλαισίου και η αβεβαιότητα γύρω από τους κανονισμούς. Η τεχνολογία βρίσκεται ακόμη σε αρχικά στάδια και οι ρυθμιστικές αρχές δεν έχουν ακόμη κατανοήσει πλήρως τις δυνατότητες και τους κινδύνους της. Επιπλέον, ζητήματα όπως η επεκτασιμότητα και η διαλειτουργικότητα των συστημάτων blockchain με υπάρχοντα συστήματα αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τις τράπεζες (Uppsala University, 2021).

Η τεχνολογία blockchain προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για την αύξηση της αποδοτικότητας, τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της ασφάλειας στον τραπεζικό τομέα. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω ανάπτυξη και ρυθμιστική σαφήνεια για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της (Uppsala University, 2021).

Η τεχνολογία Big Data έχει γίνει ένα κρίσιμο εργαλείο για τις τράπεζες, επαναπροσδιορίζοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες και ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων. Το 2020, η παραγωγή δεδομένων παγκοσμίως έφτασε τα 64,2 zettabytes, και μέχρι το 2025 αναμένεται να αυξηθεί σε πάνω από 180 zettabytes. Αυτή η δραματική αύξηση της παραγωγής δεδομένων αντικατοπτρίζει την ανάγκη για τράπεζες να υιοθετήσουν λύσεις Big Data για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Η εφαρμογή των Big Data στις τράπεζες προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως η βελτίωση της ασφάλειας των δεδομένων, η καταγραφή δεδομένων πελατών, η πρόληψη της απάτης και η ενίσχυση της διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου (Ritchi et al., 2022).

Ωστόσο, η υλοποίηση αυτών των τεχνολογιών αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως οι περιορισμοί της υποδομής, η ακρίβεια των δεδομένων, η ανικανότητα ενσωμάτωσης προηγούμενων τεχνολογιών και το υψηλό κόστος προσαρμογής. Οι τράπεζες μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες των Big Data για την αναβάθμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών τους και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Με την υιοθέτηση αναλυτικών εργαλείων, οι τράπεζες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους και να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες. Επιπλέον, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τις τράπεζες να ανιχνεύσουν απάτες και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνων (Ritchi et al., 2022).

Παρά τα οφέλη, η εφαρμογή των Big Data στις τράπεζες απαιτεί την αντιμετώπιση συγκεκριμένων εμποδίων. Περίπου το 85% των εταιρειών που υιοθετούν την τεχνολογία Big Data, αναφέρουν ότι μόνο το 37% είναι επιτυχείς στην αξιοποίηση των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν σαφή στρατηγική και να διασφαλίσουν ότι τα στελέχη τους διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των Big Data. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης βάσει δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα για τις τράπεζες. Η δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας βασισμένης στα δεδομένα είναι κρίσιμη για την επιτυχία των έργων Big Data. Οι τράπεζες πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους και στην ανάπτυξη υποδομών που μπορούν να υποστηρίξουν τις αυξημένες απαιτήσεις για δεδομένα (Ritchi et al., 2022).

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό τομέα, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της λειτουργίας των τραπεζών και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η χρήση της AI στις τράπεζες προσφέρει αυξημένη αποδοτικότητα και

βελτιωμένη εμπειρία πελατών μέσω της αυτοματοποίησης και της ανάλυσης δεδομένων.

Ένα από τα κύρια οφέλη της AI είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν έξυπνους βοηθούς, όπως chatbots, για την παροχή 24/7 υποστήριξης και απαντήσεων σε ερωτήματα πελατών. Αυτά τα συστήματα είναι σε θέση να κατανοούν και να ανταποκρίνονται σε ερωτήματα με φυσική γλώσσα, παρέχοντας άμεσες και ακριβείς απαντήσεις (Buchanan & FitzGerald, 2019).

Επίσης, οι φωνητικοί βοηθοί επιτρέπουν στους πελάτες να πραγματοποιούν συναλλαγές και να διαχειρίζονται τους λογαριασμούς τους με φωνητικές εντολές, προσφέροντας μια πιο διαδραστική και ευκολότερη εμπειρία χρήσης (Latimore, 2018).

Η AI χρησιμοποιείται επίσης για την ανίχνευση και την πρόληψη απάτης. Μέσω της ανάλυσης μεγάλων όγκων δεδομένων και της ανίχνευσης προτύπων, οι τράπεζες μπορούν να εντοπίζουν ύποπτες συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο και να αποτρέπουν την απάτη προτού αυτή συμβεί. Αυτές οι τεχνολογίες συμβάλλουν στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ασφάλειας των τραπεζικών συναλλαγών (Kaur et al., 2020).

Επιπλέον, η AI ενισχύει τη διαδικασία αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας. Μέσω της ανάλυσης δεδομένων από διάφορες πηγές, οι τράπεζες μπορούν να αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα πελατών με μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα. Αυτό επιτρέπει την παροχή δανείων και πιστώσεων με λιγότερους κινδύνους και καλύτερους όρους για τους πελάτες (Patel, 2018).

Η χρήση της ΑΙ επεκτείνεται και στην προσαρμογή των τραπεζικών υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών. Οι τράπεζες μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες προτάσεις προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των πελατών. Αυτή η εξατομίκευση βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και ενισχύει τις σχέσεις τους με την τράπεζα (Kaur et al., 2020).

2.4 Ψηφιακές τράπεζες

Οι ψηφιακές τράπεζες έχουν επαναστατήσει στον τραπεζικό τομέα, προσφέροντας εύελικτες, καινοτόμες λύσεις που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών. Οι ψηφιακές τράπεζες, γνωστές επίσης ως «νεοτράπεζες» ή «τράπεζες πρόκλησης», βασίζονται σε ψηφιακές πλατφόρμες και προηγμένες τεχνολογίες για την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών χωρίς την ανάγκη φυσικών καταστημάτων. Αυτό τους επιτρέπει να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να προσφέρουν πιο ανταγωνιστικά προϊόντα στους πελάτες τους (Jenik & Zetterli, 2020).

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ψηφιακών τραπεζών είναι η δυνατότητα προσφοράς εξατομικευμένων υπηρεσιών μέσω της χρήσης τεχνολογίας big data και τεχνητής νοημοσύνης. Οι ψηφιακές τράπεζες χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων των πελατών τους, παρέχοντας προσαρμοσμένες λύσεις που ανταποκρίνονται στις ατομικές τους ανάγκες και προτιμήσεις. Αυτό βελτιώνει την εμπειρία του πελάτη και ενισχύει την ικανοποίηση και την αφοσίωσή του (Commonwealth Bank of Australia, 2019).

Οι ψηφιακές τράπεζες έχουν επίσης επιδείξει σημαντική πρόοδο στην προώθηση της χρηματοοικονομικής ένταξης. Με τη δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω κινητών εφαρμογών και διαδικτύου, οι ψηφιακές τράπεζες μπορούν να

προσεγγίσουν πληθυσμούς που βρίσκονται σε απομακρυσμένες ή υποεξυπηρετούμενες περιοχές, προσφέροντας πρόσβαση σε βασικές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Αυτό συμβάλλει στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης (Jenik & Zetterli, 2020).

Επιπλέον, οι ψηφιακές τράπεζες έχουν συμβάλει στη μείωση των κόστη συναλλαγών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της αυτοματοποίησης και της χρήσης καινοτόμων τεχνολογιών. Οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιούν συναλλαγές, να πληρώνουν λογαριασμούς και να διαχειρίζονται τους λογαριασμούς τους εύκολα και γρήγορα μέσω των ψηφιακών πλατφορμών, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα (Commonwealth Bank of Australia, 2019).

Η ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών δεν περιορίζεται μόνο στις ανεπτυγμένες χώρες. Σε πολλές αναπτυσσόμενες αγορές, οι ψηφιακές τράπεζες παίζουν κρίσιμο ρόλο στη χρηματοοικονομική ένταξη, προσφέροντας λύσεις που προσαρμόζονται στις τοπικές ανάγκες και συνθήκες. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή μικροχρηματοδοτήσεων, υπηρεσιών κινητής τραπεζικής και άλλων προϊόντων που είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των τοπικών πληθυσμών (Commonwealth Bank of Australia, 2019).

Η ψηφιακή τραπεζική στην Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο τα τελευταία χρόνια, ανταποκρινόμενη στις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών για ευέλικτες και αποδοτικές τραπεζικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με στοιχεία του 2017, το ποσοστό των ενεργών χρηστών διαδικτυακής τραπεζικής αυξάνεται συνεχώς, με το 81% των χρηστών διαδικτύου να χρησιμοποιούν υπηρεσίες διαδικτυακής τραπεζικής. Οι συναλλαγές διαδικτυακής τραπεζικής αντιπροσωπεύουν την πλειονότητα των συναλλαγών, αν και η αξία των συναλλαγών μέσω κινητής τραπεζικής αυξήθηκε

εντυπωσιακά, σχεδόν είκοσι φορές, σε σύγκριση με πέντε χρόνια πριν (Hellenic Bank Association, 2017).

Η χρήση της ψηφιακής τραπεζικής διευκολύνει τις καθημερινές συναλλαγές των πελατών, προσφέροντας γρήγορες και εύκολες λύσεις για την πληρωμή λογαριασμών και τη μεταφορά χρημάτων. Το 2017, ο αριθμός των καταγεγραμμένων χρηστών διαδικτυακής και κινητής τραπεζικής στην Ελλάδα ανήλθε σε 6,25 εκατομμύρια, με την αξία των συναλλαγών να φτάνει τα 221,7 δισεκατομμύρια ευρώ για την διαδικτυακή τραπεζική και τα 4,7 δισεκατομμύρια ευρώ για την κινητή τραπεζική. Η αυξημένη χρήση των καρτών και άλλων ηλεκτρονικών μεθόδων πληρωμής έχει υποστηριχθεί από την επέκταση των POS συσκευών σε διάφορους κλάδους της αγοράς. Το 2017, ο αριθμός των διαθέσιμων POS συσκευών σχεδόν διπλασιάστηκε σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ενώ το 39% των καταναλωτών ανέφερε ότι προτιμά τις κάρτες και άλλες μη μετρητές μεθόδους πληρωμής. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν κυρίως κάρτες χρέωσης για τις διαδικτυακές τους αγορές, ενώ τα ψηφιακά πορτοφόλια εμφανίστηκαν για πρώτη φορά ως μέθοδος πληρωμής (Hellenic Bank Association, 2017).

Η ψηφιακή τραπεζική στην Ελλάδα ενισχύει την οικονομική ένταξη και τη διεύρυνση της πρόσβασης σε τραπεζικές υπηρεσίες, προσεγγίζοντας πληθυσμούς που βρίσκονται σε απομακρυσμένες ή υποεξυπηρετούμενες περιοχές. Οι κινητές τραπεζικές εφαρμογές και οι διαδικτυακές πλατφόρμες επιτρέπουν στους καταναλωτές να διαχειρίζονται τους λογαριασμούς τους, να πραγματοποιούν πληρωμές και να μεταφέρουν χρήματα χωρίς την ανάγκη φυσικής παρουσίας σε υποκαταστήματα τραπεζών (Hellenic Bank Association, 2017).

Κεφάλαιο 3^ο Εργασιακή ικανοποίηση & Εργασιακό περιβάλλον

3.1 Ορισμός ικανοποίησης

Η έννοια της ικανοποίησης έχει μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, όπως η γλωσσολογία, η ψυχολογία και η φιλοσοφία. Η ικανοποίηση συχνά θεωρείται ως το ανώτατο επίπεδο αναφορικά με τη συνολική ποιότητα των αντικειμένων. Ο χρήστης μπορεί να είναι ικανοποιημένος από άλλες αντικειμενικές ποιοτικές παραμέτρους, όπως η αξιοπιστία, το κόστος, η ασφάλεια, η συμβατότητα, εκτός από τα υποκειμενικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η ευχαρίστηση, η χαρά, η ομορφιά και η προσκόλληση, καθώς και από την χρηστικότητα (Kurosus & Hashizume, 2014).

Η ικανοποίηση, λοιπόν, δεν είναι απλώς μια υποκειμενική ποιότητα αλλά μια ολοκληρωμένη έννοια που καλύπτει τόσο τις αντικειμενικές όσο και τις υποκειμενικές ποιότητες. Αυτή η αντίληψη διαφέρει από άλλες υποκειμενικές ποιότητες, όπως η ευχαρίστηση και η ομορφιά. Τα αντικειμενικά ποιοτικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τη χρηστικότητα, τη λειτουργικότητα, την απόδοση, την αξιοπιστία, την ασφάλεια, τη συμβατότητα και το κόστος, ενώ οι υποκειμενικές περιλαμβάνουν την ποιότητα, τη νεωτεριστικότητα, την ελκυστικότητα, την εικόνα της μάρκας και την προηγούμενη εμπειρία. Επιπλέον, η ικανοποίηση σχετίζεται με την έννοια της σημασίας, που αναφέρεται στην αντιστοίχιση με την αναγκαιότητα και τη σημασία στην πραγματική ζωή. Η σημασία μπορεί να φέρει νόημα στην πραγματική ζωή, γεγονός που καθιστά τα προϊόντα, τα συστήματα και τις υπηρεσίες ουσιαστικά (Carlquist et al., 2017).

3.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολυσύνθετη και έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Ο Horrocks (1935) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο, ορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μείγμα ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που κάνουν έναν εργαζόμενο να νιώθει ικανοποιημένος από τη δουλειά του. Σύμφωνα με τον Horrocks, η ικανοποίηση από την εργασία είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού αυτών των παραγόντων που οδηγούν τον εργαζόμενο να δηλώσει: «Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου» (Aziri, 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από τις εμπειρίες του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την απουσία τους από την εργασία και την παραμονή τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Allen και Wilburn (2002), η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού, καθώς οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους (Allen & Wilburn, 2002).

Περαιτέρω, η εργασιακή ικανοποίηση είναι κρίσιμη για τη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να διατηρήσουν το ταλέντο τους είναι πιο επιτυχημένες, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων. Η τελική επίδραση της εργασίας των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίησή τους, η οποία εκφράζεται σε κέρδη που δημιουργεί ο εργαζόμενος για τον οργανισμό (Allen & Wilburn, 2002).

Η έννοια της ασφάλειας της εργασίας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η αίσθηση της ασφάλειας

στον χώρο εργασίας έχει θετικές επιδράσεις στην δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και συμβάλλει στην γενική τους ικανοποίηση. Εργαζόμενοι που νιώθουν ασφαλείς στην εργασία τους τείνουν να παραμένουν στον οργανισμό και παρουσιάζουν υψηλότερη απόδοση. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ασφάλεια αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό, καθώς και την διάθεσή τους να παραμείνουν σε αυτόν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η ασφάλεια της εργασίας αναφέρεται στην αντίληψη ενός εργαζομένου ότι η θέση του στον οργανισμό είναι σταθερή και δεν απειλείται από απολύσεις ή άλλες δυσμενείς αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ασφάλεια εργασίας, μειώνεται το άγχος και αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία. Επιπλέον, η αίσθηση ασφάλειας συνδέεται με την υψηλότερη παραγωγικότητα και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, καθώς νιώθουν περισσότερο ασφαλείς και ικανοποιημένοι στον εργασιακό τους χώρο. Επίσης, η αίσθηση ασφάλειας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απουσία και αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για τη σταθερότητα της εργασίας τους, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στις εργασιακές τους υποχρεώσεις και να συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.

Η ασφάλεια της εργασίας θεωρείται ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Εργαζόμενοι που νιώθουν ασφαλείς στην εργασία τους τείνουν να έχουν καλύτερη σχέση με τους προϊσταμένους τους και είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους εμπειρία.

Η αίσθηση της ασφάλειας ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον εργοδότη τους και συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος (Kraimer et al., 2005).

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής παίζει κρίσιμο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που καταφέρνουν να ισορροπήσουν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις με την προσωπική τους ζωή είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί. Η ικανότητα αυτή προσφέρει μια αίσθηση πληρότητας και ευεξίας, μειώνοντας το άγχος και βελτιώνοντας την ψυχολογική τους κατάσταση. Μελέτες έχουν δείξει ότι η ισορροπία αυτή αυξάνει την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς τους επιτρέπει να διαχειρίζονται καλύτερα τις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις (Reynolds, 2005).

Επιπλέον, η διατήρηση μιας ισορροπημένης ζωής βοηθά τους εργαζόμενους να αποφεύγουν την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία και την απόδοσή τους. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής τους ζωής, είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και να παραμένουν στον οργανισμό για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Η ισορροπία αυτή επίσης ενισχύει την ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, δημιουργώντας ένα πιο θετικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Saeed & Farooqi, 2014).

Επιπρόσθετα, η εργασία σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενισχύει την συνολική ευημερία των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και προάγουν αυτήν την ισορροπία επωφελούνται από τη μειωμένη απουσία των εργαζομένων και την αυξημένη αφοσίωσή τους. Η ύπαρξη πολιτικών που επιτρέπουν ευέλικτες ώρες εργασίας, άδειες για οικογενειακές υποχρεώσεις και άλλες διευκολύνσεις συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων στον οργανισμό (Carlquist et al., 2017).

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται σημαντικά από την αίσθηση του εργαζομένου ότι ταιριάζει με το περιβάλλον εργασίας του. Η αρμονία μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση, καλύτερη απόδοση και μειωμένο άγχος. Η σχέση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος εργασίας του, γνωστή ως "person-environment fit," είναι κρίσιμη για την ευημερία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι δεξιότητες και οι αξίες τους συμβαδίζουν με αυτές του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους. Η ταύτιση αυτή συμβάλλει στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι βρίσκονται στο κατάλληλο περιβάλλον για να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Επιπλέον, η καλή εφαρμογή μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος μειώνει τις πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία και αυξάνει τη δέσμευση προς τον οργανισμό.

Η επίτευξη του "person-environment fit" μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να ταιριάζουν καλύτερα με τις απαιτήσεις του οργανισμού και του ρόλου τους. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους μπορούν να βελτιώσουν την αρμονία μεταξύ ατόμων και περιβάλλοντος, οδηγώντας σε αυξημένη ικανοποίηση και αποδοτικότητα. Η συνεχής αξιολόγηση και προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων είναι επίσης σημαντική για τη διατήρηση αυτής της αρμονίας (Kristof-Brown et al., 2005).

3.3 Η έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος

Η έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πολυσύνθετη και επηρεάζει σημαντικά την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει διάφορες πτυχές, όπως οι φυσικές συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, καθώς και η οργάνωση και οι διαδικασίες εργασίας.

Σύμφωνα με τις έρευνες, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον, που περιλαμβάνει τον χώρο εργασίας, τον φωτισμό, την θερμοκρασία και την εργονομία, παίζει σημαντικό ρόλο στην ευεξία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι ευνοϊκές φυσικές συνθήκες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και να μειώσουν το άγχος και την κόπωση (European Scientific Journal, 2015).

Σύμφωνα με έρευνες, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει τον χώρο εργασίας, τον φωτισμό, τη θερμοκρασία και την εργονομία, παίζει σημαντικό ρόλο στην ευεξία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι ευνοϊκές φυσικές συνθήκες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και να μειώσουν το άγχος και την κόπωση. Ένα καλά σχεδιασμένο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να προσφέρει άνεση και να μειώσει τις φυσικές εντάσεις που μπορεί να προκύψουν από κακή εργονομία ή ανεπαρκή φωτισμό (European Scientific Journal, 2015).

Το κοινωνικό περιβάλλον του χώρου εργασίας περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και τη δυναμική των ομάδων. Ένα υποστηρικτικό κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η συνεργασία και η αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος που ενισχύει την ομαδική εργασία και την αίσθηση του ανήκειν. Επιπλέον, οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και η δίκαιη αντιμετώπιση από τη διοίκηση μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων (Cedefop, 2021).

Το οργανωτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την κουλτούρα του οργανισμού και τις πρακτικές διοίκησης που υιοθετούνται. Μια κουλτούρα που προάγει τη διαφάνεια, την καινοτομία και την ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και μπορούν να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους. Οι πρακτικές διοίκησης που ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη και την ευελιξία στις εργασιακές διαδικασίες συμβάλλουν επίσης στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Kankaraş, 2021).

Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους είναι καθοριστικές για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι θετικές σχέσεις και η υποστήριξη από τους προϊσταμένους συμβάλλουν στην αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Η έρευνα δείχνει ότι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, η δίκαιη αντιμετώπιση και η αναγνώριση της δουλειάς των εργαζομένων οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση και δέσμευση (Cedefop, 2021).

Η οργάνωση και οι διαδικασίες εργασίας αποτελούν επίσης κρίσιμα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένες οι εργασίες, η σαφήνεια των ρόλων και των ευθυνών, καθώς και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένα περιβάλλον που προάγει την αυτονομία, την συμμετοχή στις αποφάσεις και την επαγγελματική ανάπτυξη ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να είναι πιο εμπλεκόμενοι και παραγωγικοί (Cedefop, 2021).

Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός ασφαλούς, υποστηρικτικού και ευχάριστου περιβάλλοντος μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό.

3.4 Παράμετροι & Μέτρηση ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τις οργανώσεις που επιδιώκουν να έχουν αφοσιωμένους και ικανοποιημένους εργαζόμενους. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με μελέτες, η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με καλύτερη φυσική και ψυχική υγεία, καθώς και με παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, όπως η αυξημένη δέσμευση στον οργανισμό, η μείωση του στρες και η βελτίωση της απόδοσης (Heliyon, 2020).

Μια από τις σημαντικές παραμέτρους που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ανταμοιβή και η αναγνώριση. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Εργαζόμενοι που λαμβάνουν αναγνώριση για την καλή τους απόδοση τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διάφορα υποκαταστήματα της Reliance Life Insurance έδειξε ότι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση είναι καθοριστικές για την ικανοποίηση των εργαζομένων (Kumari, 2016).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η πολιτισμική ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Η αρμονία μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου και της κουλτούρας του οργανισμού οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση, καλύτερη απόδοση και μειωμένο άγχος. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι αξίες τους συνάδουν με αυτές του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους. Η ταύτιση αυτή μειώνει τις πιθανότητες αποχώρησης από την εργασία και αυξάνει τη δέσμευση προς τον οργανισμό (Kristof-Brown et al., 2005).

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση διαφόρων ερωτηματολογίων και κλιμάκων. Η Κλίμακα Ικανοποίησης από «Satisfaction with Job Life Scale – SWJLS» είναι ένα εργαλείο που έχει αναπτυχθεί για να αξιολογήσει τη συνολική ποιότητα ζωής στην εργασία. Αυτή η κλίμακα έχει αποδειχθεί ότι έχει καλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία, καθώς και ότι συσχετίζεται θετικά με άλλες μετρήσεις ικανοποίησης και ευημερίας, όπως η ικανοποίηση από τη ζωή και η συναισθηματική ευημερία στη δουλειά (Caycho-Rodríguez et al., 2020).

Το Job Descriptive Index (JDI) θεωρείται ένα ευρέως αποδεκτό και αξιόπιστο εργαλείο για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης, που δημιουργήθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969. Αναλύει πέντε θεμελιώδεις πτυχές: τη φύση της εργασίας, την αμοιβή, τις προοπτικές προαγωγής, τη διοίκηση και τις σχέσεις με συναδέλφους. Η εκτίμηση πραγματοποιείται μέσω μιας πολλαπλής επιλογής κλίμακας και η ακρίβεια του εργαλείου επιβεβαιώνεται με πλήθος ερευνών (Smithetal., 1969).

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), αναπτυγμένο από το Πανεπιστήμιο της Μινεσότα, αξιολογεί την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο βαθμίδες: την εσωτερική, που αφορά τα προσωπικά αισθήματα για την εργασία, και την εξωτερική, που σχετίζεται με παράγοντες όπως η αμοιβή και οι εργασιακές συνθήκες. Αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο 20 ή 100 στοιχείων και εφαρμόζεται ευρέως σε ακαδημαϊκά και θεραπευτικά πλαίσια (Weiss etal., 1967).

Το Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο δημιούργησε ο Paul Spector το 1985, αξιολογεί την ικανοποίηση με βάση 36 ερωτήσεις που καλύπτουν εννέα διαφορετικές περιοχές: αμοιβή, προαγωγές, επιβλέπουσα αρχή, προνόμια, διαδικασίες, συνθήκες

εργασίας, σχέσεις με συνεργάτες, τη φύση της δουλειάς και επικοινωνία. Χρησιμοποιεί μια επταβαθμία κλίμακα Likert και αναγνωρίζεται για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του σε διαφορετικές έρευνες (Spector, 1985).

Το Work Environment Scale (WES), που επινόησαν οι Moos και Insel το 1974, χρησιμοποιείται για να κατανοήσει την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Αποτελείται από 90 ερωτήσεις και αξιολογεί δέκα διαφορετικές διαστάσεις όπως η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, η αυτονομία, η σαφήνεια των ρόλων και η ομαδικότητα. Χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα για την ανάλυση της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Moos & Insel, 1974).

Κεφάλαιο 4^ο Ψηφιακή τραπεζική και εργασιακή ικανοποίηση

4.1 Ανασκόπηση ερευνών ψηφιακής τραπεζικής εξυπηρέτησης

Μια σημαντική έρευνα για την ψηφιακή τραπεζική εξυπηρέτηση πραγματοποιήθηκε από την Comviva το 2020, επικεντρώνοντας στην κατανόηση των αντιλήψεων των καταναλωτών για τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Η έρευνα περιλάμβανε 327 συμμετέχοντες από Λατινική Αμερική, APAC, Ευρώπη και Αφρική, με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να προέρχονται από την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Κολομβία και την Ινδία. Η ανάλυση των δεδομένων αποκάλυψε ότι οι περισσότεροι χρήστες ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών προτιμούν τη χρήση κινητών εφαρμογών αντί για την ιστοσελίδα των τραπεζών. Συγκεκριμένα, το 59% των συμμετεχόντων χρησιμοποιεί αποκλειστικά εφαρμογές κινητών για τις τραπεζικές τους ανάγκες, ενώ μόλις το 17% χρησιμοποιεί μόνο την ιστοσελίδα. Η προτίμηση για κινητές εφαρμογές ήταν ιδιαίτερα εμφανής στη Βραζιλία, όπου το 82% των συμμετεχόντων επέλεξε αυτή τη μέθοδο. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τη σημασία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να επενδύσουν περισσότερο σε ψηφιακά κανάλια, ειδικά στις κινητές εφαρμογές, για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών τους (Comviva, 2020).

Μια άλλη σημαντική έρευνα διεξήχθη από την Financial Sector Conduct Authority (FSCA) το 2021. Η έρευνα αυτή επικεντρώθηκε στη Νότια Αφρική και εξέτασε τον βαθμό ψηφιοποίησης των τραπεζικών υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ψηφιακή τραπεζική αναπτύσσεται ταχέως στη χώρα, με την πλειοψηφία των τραπεζών να επενδύει σε ψηφιακά κανάλια, αυτοματοποίηση και εξατομίκευση της εμπειρίας των πελατών. Ωστόσο, εντοπίστηκαν και αρκετές προκλήσεις, όπως η

ανάγκη για εκπαίδευση των καταναλωτών σε ψηφιακές τεχνολογίες και η διαχείριση της ασφάλειας των δεδομένων και της ιδιωτικότητας (FSCA, 2021).

Η έρευνα της PwC το 2018 εξετάζει την κατάσταση της ψηφιακής τραπεζικής στην Ινδονησία, αναλύοντας την ενσωμάτωση των ψηφιακών στρατηγικών στις τράπεζες. Σύμφωνα με την έρευνα, περίπου το 66% των τραπεζών έχει ενσωματώσει ψηφιακή στρατηγική ως μέρος της εταιρικής τους στρατηγικής. Η έρευνα αποκαλύπτει επίσης ότι η ψηφιακή τραπεζική έχει γίνει κεντρικό σημείο, με τις τράπεζες να επενδύουν σε κινητές τραπεζικές εφαρμογές και ψηφιακές υπηρεσίες για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών τους (PwC, 2018).

Η έρευνα του Deloitte Center for Financial Services (2019) παρέχει πειστικά στοιχεία για την αξία των τραπεζικών καταστημάτων σε έναν ψηφιακά κυριαρχούμενο κόσμο, αναδεικνύοντας την σημασία τους για την εξυπηρέτηση πελατών ακόμα και στην ψηφιακή εποχή. Αν και οι ψηφιακές πλατφόρμες κερδίζουν έδαφος για το άνοιγμα λογαριασμών, τα φυσικά καταστήματα παραμένουν προτιμητέα για πολλούς πελάτες λόγω της προσωπικής επαφής και της ασφάλειας που παρέχουν. Η έρευνα αναλύει επίσης τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών από τα φυσικά καταστήματα και της γενικότερης ικανοποίησης από την τράπεζα, διαπιστώνοντας σημαντικά οφέλη (Val Srinivas & Richa Wadhvani, 2019).

Η μελέτη των Mansuri et al. (2021) αναφέρεται στην ικανοποίηση των πελατών από τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες στις ινδικές τράπεζες. Η έρευνα καταδεικνύει ένα θετικό δεσμό μεταξύ της ψηφιοποίησης των τραπεζικών λειτουργιών και της ικανοποίησης των πελατών, παρόλο που υπάρχουν και καταστάσεις που οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι. Σημειώνεται επίσης ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι πιο ελκυστικές για τους νεότερους, εκπαιδευμένους και ευκατάστατους χρήστες, ενώ οι

πελάτες αναφέρουν ταχύτητα και ευκολία στις συναλλαγές ως τα κυριότερα οφέλη από τη χρήση τους (Mansuri et al., 2021).

Η μελέτη των Barquin & Vinayak (2015) εξετάζει την αποδοχή και τη συμπεριφορά των καταναλωτών στην ψηφιακή τραπεζική στην Ασία. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η χρήση των ψηφιακών καναλιών για τραπεζικές συναλλαγές έχει αυξηθεί σημαντικά, με την πλειονότητα των καταναλωτών να δηλώνει προθυμία να μεταφέρουν ένα μέρος των καταθέσεών τους σε τράπεζες με ισχυρές ψηφιακές προτάσεις. Αυτό τονίζει την αυξανόμενη επιρροή της ψηφιοποίησης στις τραπεζικές συνήθειες, καθώς και την ανάγκη για τις τράπεζες να εστιάσουν περισσότερο στη βελτίωση των ψηφιακών τους υπηρεσιών για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες (Barquin & Vinayak, 2015).

Η έκθεση της Accenture (2017) αναφέρεται στην προτίμηση των καταναλωτών για ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες στη Βόρεια Αμερική, υπογραμμίζοντας την αυξανόμενη διάδοση των ψηφιακών καναλιών. Το 47% των καταναλωτών εκφράζει την προθυμία να χρησιμοποιήσει ρομποτικές συμβουλευτικές υπηρεσίες (robo-advice) για τις τραπεζικές τους ανάγκες, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό επιθυμεί να διατηρήσει τη χρήση φυσικών καταστημάτων, επιδιώκοντας μια ισορροπία μεταξύ ψηφιακής εξυπηρέτησης και ανθρώπινης επαφής (Helin & Sadowski, 2017).

4.2 Επίδραση ψηφιακής τραπεζικής στην εργασιακή ικανοποίηση

Η ψηφιακή τραπεζική έχει μεταβάλλει δραματικά τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών, επηρεάζοντας τόσο τις διαδικασίες όσο και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Η ψηφιοποίηση αφορά στην ενσωμάτωση τεχνολογιών στην

καθημερινή τραπεζική πράξη και στην παροχή υπηρεσιών μέσω ψηφιακών καναλιών, που επιτρέπουν τόσο στους πελάτες όσο και στους υπαλλήλους να διεκπεραιώνουν συναλλαγές αποδοτικά και από απόσταση (Kareem et al., 2023).

Αυτή η ψηφιοποίηση συμβάλλει στη μείωση της φυσικής εργασίας και στη βελτίωση της ακρίβειας και ταχύτητας των υπηρεσιών, γεγονός που θεωρητικά οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Barquin & Vinayak, 2015).

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση ενισχύει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων καθώς τους επιτρέπει να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες και ασφαλείς υπηρεσίες, κάτι που επίσης συμβάλλει στην ικανοποίησή τους (Jisha & Veerakumaran, 2019).

Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε τράπεζες της Κεράλα, βρέθηκε ότι η ψηφιοποίηση έχει οδηγήσει σε μείωση της φυσικής εργασίας και σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των υπαλλήλων τραπεζών, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα. Η έρευνα αυτή διαπίστωσε επίσης ότι η ψηφιοποίηση βελτίωσε την αλληλεπίδραση μεταξύ τραπεζών και πελατών, κάτι που είχε άμεσα θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (Jisha & Veerakumaran, 2019).

Η ψηφιοποίηση έχει επίσης επιδράσει στην αντίληψη της ασφάλειας και της αξιοπιστίας στις τραπεζικές συναλλαγές, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στις τραπεζικές διαδικασίες και βελτιώνοντας την ολική εμπειρία τους στην εργασία τους (Kareem et al., 2023).

4.3 Σχέση ψηφιακής τραπεζικής και εργασιακής ικανοποίησης

Η ψηφιακή τραπεζική έχει επηρεάσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζοϋπαλλήλων, καθώς οι τεχνολογικές καινοτομίες και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών αλλάζουν το περιβάλλον εργασίας. Η σχέση μεταξύ ψηφιακής τραπεζικής και εργασιακής ικανοποίησης είναι δυναμική και αμφίδρομη. Ενώ η ψηφιοποίηση προσφέρει εργαλεία για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να εστιάσουν στη διαχείριση των αλλαγών που συνοδεύουν την ψηφιακή μετάβαση, εξασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται υποστηριζόμενοι και αναγνωρισμένοι στο νέο αυτό περιβάλλον εργασίας.

Σύμφωνα με έρευνες, όπως αυτή των Bhardwaj et al. (2020), η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες και επηρεάζει τη γενικότερη απόδοση των τραπεζών.

Η εργασιακή ικανοποίηση στην ψηφιακή τραπεζική είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες. Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση των Nantavisit et al. (2023), κυρίαρχοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση περιλαμβάνουν την ηγεσία, την ενδογενή κινητοποίηση, τις αμοιβές, την οργανωτική δέσμευση, την εργασιακή ηθική, τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και τις συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ενισχύονται από την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια στις τραπεζικές διαδικασίες.

Μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι η ψηφιακή τραπεζική μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της εξατομίκευσης της εργασίας και της αυτονομίας που παρέχει στους υπαλλήλους. Παράλληλα, η ψηφιοποίηση επιτρέπει την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που αναγνωρίζονται και αμείβονται από τις τράπεζες, αυξάνοντας

την ικανοποίηση και την πίστη των υπαλλήλων στον εργοδότη τους (Mai Ngoc Khuong & Bui Diem Tien, 2023).

Κεφάλαιο 5ο Ψηφιακή τραπεζική και εργασιακό περιβάλλον

5.1 Επίδραση ψηφιακής τραπεζικής στο εργασιακό περιβάλλον

Η ψηφιακή τραπεζική έχει μεταμορφώσει το εργασιακό περιβάλλον των τραπεζών, παρέχοντας σημαντικές ευκαιρίες για αυξημένη αποδοτικότητα και καινοτομία. Ωστόσο, η ψηφιακή μετάβαση φέρνει επίσης προκλήσεις, ειδικά σε ότι αφορά το εργασιακό άγχος και την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων (Winasisetal., 2020).

Επίσης, η ψηφιακή τραπεζική έχει επίσης επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες διαχειρίζονται το εργασιακό περιβάλλον, από την αναδιοργάνωση των φυσικών χώρων εργασίας έως την προώθηση της τηλεργασίας. Η αυτοματοποίηση διαδικασιών βοηθά στη μείωση του χρόνου αναμονής και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.

Η εισαγωγή της ψηφιακής τραπεζικής έχει φέρει πολλές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον των τραπεζών, επηρεάζοντας σημαντικά τόσο το εργασιακό άγχος όσο και τη δέσμευση των υπαλλήλων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από τους υπαλλήλους να προσαρμοστούν σε νέα συστήματα και διαδικασίες, κάτι που μπορεί να προκαλέσει άγχος λόγω της αβεβαιότητας και της απαιτητικής φύσης της τεχνολογικής αλλαγής. Στο πλαίσιο της ψηφιακής τραπεζικής, το εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από πολλαπλούς παράγοντες. Η ανάγκη για ταχεία εκμάθηση νέων τεχνολογιών, η ανησυχία για την ασφάλεια δεδομένων και η πίεση για αυξημένη παραγωγικότητα είναι μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι. Το άγχος αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη δέσμευση, αυξημένη επιθυμία για αποχώρηση από την εργασία και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασιακή δέσμευση αναφέρεται στο επίπεδο της ενθουσιώδους συμμετοχής των υπαλλήλων στην εργασία τους. Σε ένα ψηφιακά μετασχηματισμένο

τραπεζικό περιβάλλον, η δέσμευση μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ανάπτυξης ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και την παροχή υποστήριξης στους υπαλλήλους για να αντιμετωπίσουν το άγχος και να αισθάνονται πιο ασφαλείς με τις νέες τεχνολογίες. Η επικοινωνία και η διαφάνεια στη διαχείριση των αλλαγών είναι κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Winasis et al., 2020).

Η έρευνα του Πανεπιστημίου Mercu Buana στην Ινδονησία διαπίστωσε ότι το εργασιακό άγχος έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων τραπεζών. Το άγχος από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να μειώσει την εργασιακή εμπλοκή και να απειλήσει την οργανωσιακή απόδοση (Winasis et al., 2020).

5.2 Οι καινοτομίες στο σύγχρονο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον & οι εργασιακές αλλαγές

Οι καινοτομίες στο σύγχρονο τραπεζικό εργασιακό περιβάλλον έχουν φέρει σημαντικές εργασιακές αλλαγές, μεταβάλλοντας ριζικά τον τρόπο λειτουργίας και τις επαγγελματικές απαιτήσεις για τους τραπεζικούς υπαλλήλους. Οι αλλαγές αυτές επιδρούν τόσο στη δομή των θέσεων εργασίας όσο και στις καθημερινές εργασιακές πρακτικές, απαιτώντας μια δυναμική προσαρμοστικότητα και συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους (Ravalimanana, 2020).

Η ανάγκη για εκπαίδευση και επανεκπαίδευση είναι πιο επιτακτική από ποτέ, καθώς οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν και να αξιοποιήσουν νέες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα blockchain και τα big data. Οι τράπεζες επενδύουν σε

προγράμματα εκπαίδευσης που εστιάζουν στην ανάπτυξη τόσο τεχνικών όσο και διαχειριστικών δεξιοτήτων, προκειμένου να κρατήσουν το προσωπικό τους ανταγωνιστικό και ενημερωμένο.

Η ψηφιοποίηση έχει επίσης οδηγήσει σε αλλαγή της φύσης των εργασιακών ρόλων. Πολλές παραδοσιακές εργασιακές διαδικασίες αυτοματοποιούνται ή βελτιστοποιούνται μέσω της τεχνολογίας, απελευθερώνοντας τους υπαλλήλους από επαναλαμβανόμενες και χαμηλού επιπέδου εργασίες και επιτρέποντας την εστίαση σε πιο σύνθετες και αναλυτικές λειτουργίες. Αυτό απαιτεί από τους υπαλλήλους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να είναι πιο ευέλικτοι στην προσαρμογή τους σε αλλαγές.

Η ψηφιοποίηση έχει επίσης ενθαρρύνει την ευελιξία στο χώρο εργασίας, με περισσότερους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι ή με ευέλικτα ωράρια. Αυτή η τάση επηρεάζει τον τρόπο που οι τράπεζες δομούν τις ομάδες τους και διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους..

Η αύξηση της χρήσης τεχνολογιών στον χώρο εργασίας ενθαρρύνει επίσης την αυτονομία των υπαλλήλων. Οι τράπεζες επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα πιο διαδραστικό και ενδυναμωτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προτείνουν καινοτομίες που μπορούν να βελτιώσουν τις εργασιακές διαδικασίες και την εξυπηρέτηση των πελατών (Ravalimanana, 2020).

5.3 Διαχείριση αλλαγών

Η τραπεζική βιομηχανία αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις και ευκαιρίες λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Η διαχείριση αλλαγών αποτελεί κεντρικό παράγοντα για την επιτυχή προσαρμογή και ανάπτυξη των τραπεζών.

Η επιτυχής διαχείριση αλλαγών απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών που να εξασφαλίζουν την ομαλή μετάβαση των οργανισμών στις νέες συνθήκες. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός οράματος για την αλλαγή, την ενίσχυση της συμμετοχής των υπαλλήλων και την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και υποστήριξης. Η θεωρία του Kotter (1996) προτείνει οκτώ στάδια για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής, τα οποία περιλαμβάνουν τη δημιουργία αίσθησης του επείγοντος, την ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων για δράση (Mohamed, 2021).

Οι στρατηγικές διαχείρισης αλλαγών περιλαμβάνουν μια σειρά από πρακτικές και μεθοδολογίες που στοχεύουν στην ομαλή μετάβαση και προσαρμογή των οργανισμών σε νέες συνθήκες και τεχνολογίες. Ειδικότερα, η συμβουλευτική υπαλλήλων είναι μια βασική πρακτική που βοηθά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των δυσκολιών που συνοδεύουν την εισαγωγή αλλαγών. Οι υπάλληλοι συχνά χρειάζονται καθοδήγηση και υποστήριξη για να διαχειριστούν την αβεβαιότητα και το άγχος που προκύπτει από τις αλλαγές. Η συμβουλευτική παρέχει ένα πλαίσιο όπου οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να λάβουν υποστήριξη σε ένα εμπιστευτικό περιβάλλον (Hamel, 2008).

Η άμεση συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της αλλαγής είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή της. Μέσω της δημιουργίας επιτροπών αλλαγής και ομάδων

δοκιμών, οι τράπεζες μπορούν να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι έχουν λόγο στη διαμόρφωση και εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Η ενεργή εμπλοκή των υπαλλήλων μειώνει την αντίσταση και αυξάνει την αποδοχή της αλλαγής (Proctor & Doukakis, 2003).

Η επικοινωνία είναι το θεμέλιο της διαχείρισης αλλαγών. Οι τράπεζες πρέπει να εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες διακινούνται αποτελεσματικά και έγκαιρα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική επικοινωνίας που λαμβάνει υπόψη τους ενδιαφερόμενους, τα κανάλια επικοινωνίας και την αποδοτικότητα είναι κρίσιμη για την επιτυχία της αλλαγής (Aladwani, 2001).

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι απαραίτητες για την προσαρμογή των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες και διαδικασίες. Οι τράπεζες πρέπει να επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης που ενισχύουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων και τους προετοιμάζουν για τις αλλαγές. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και την ενίσχυση των δεξιοτήτων μέσω συνεχούς εκπαίδευσης (Cummings & Worley, 2014).

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος της προόδου των αλλαγών είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων. Οι τράπεζες πρέπει να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους και να παρακολουθούν την επίτευξή τους μέσω συνεχούς αξιολόγησης. Η ανατροφοδότηση και οι διορθωτικές ενέργειες είναι κρίσιμες για τη διατήρηση της ορθής πορείας των αλλαγών (Vetter & Reed, 2000).

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες κατά την υλοποίηση νέων τεχνολογιών και διαδικασιών. Η επιτυχής διαχείριση αλλαγών απαιτεί την αναγνώριση και αντιμετώπιση των ανησυχιών των υπαλλήλων. Η ενίσχυση της επικοινωνίας, η παροχή σαφών οδηγιών και η

δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι κρίσιμες παράμετροι για την μείωση της αντίστασης (Demissie, 2022).

Συμπεράσματα

Η τεχνολογική εξέλιξη και η ψηφιοποίηση στον τραπεζικό κλάδο έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία των τραπεζών, αλλά και στις καθημερινές εργασιακές εμπειρίες των υπαλλήλων. Η εισαγωγή της ψηφιακής τραπεζικής εξυπηρέτησης έχει αυξήσει την αποδοτικότητα και έχει βελτιώσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και αυτονομία των εργαζομένων. Παράλληλα, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και προσαρμογή σε νέα συστήματα έχει αυξήσει το εργασιακό άγχος και τις απαιτήσεις από τους εργαζομένους.

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και την ψηφιακή μετάβαση. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε εκπαίδευση και υποστήριξη για τη χρήση των νέων τεχνολογιών τείνουν να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι με την εργασία τους. Αντίθετα, η έλλειψη υποστήριξης μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Η διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών είναι κρίσιμη για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι τράπεζες πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα νέα τεχνολογικά εργαλεία και η διαχείριση αλλαγών είναι προσβάσιμα και δίκαια για όλους τους υπαλλήλους. Επίσης, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της ψηφιοποίησης μπορεί να βελτιώσει τη δέσμευση και την ικανοποίησή τους.

Συνοψίζοντας, η ψηφιακή τραπεζική έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό περιβάλλον, εφόσον η μετάβαση γίνει με ορθό τρόπο, με έμφαση στην εκπαίδευση και την υποστήριξη των εργαζομένων. Η διαχείριση των αλλαγών και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την προσαρμοστικότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή ενσωμάτωση της ψηφιακής τραπεζικής στην καθημερινή λειτουργία των τραπεζών.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αγγελόπουλος Π., 2013, Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Αυγουλάτος ,Γ.(2014), “State-driven in Boom and in Bust: Structural Limitations of Financial Power in Greece”, pp. 464-465.
- Sinkey J. (1992). “Χρηματοοικονομική Διοίκηση Εμπορικών Τραπεζών”, απόδοση Αθανασίου Θ. & Σταματάκης Ν., Κεφ. 5 και 11, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275.
- Allen, D.R., & Wilburn, M. (2002). Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line. *American Society for Quality*, Milwaukee.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bansal, S. (2020). Meaning, Concept and Significance of Banks. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics*, 1(2).
- Bhardwaj, G., et al. (2020). *Journal of Banking Management*.
- Boot, A.W., Thakor, V.A. 1997, Financial Architecture System, *The Review of Financial Studies*, 10, 3, 693-733.
- Buchanan, B. G., & FitzGerald, P. F. (2019). *Artificial Intelligence in finance*. The Alan Turing Institute.

- Carlquist, E., Nafstad, H. E., & Blakar, R. M. (2017). Understanding Satisfaction: An Analysis of the Meaning Potential of the Word “Satisfaction” in Everyday Norwegian Language. *Journal of Happiness Studies*.
- Caycho-Rodríguez, T., Neto, J., Tomás, J. M., Valencia, P. D., Ventura-León, J., Neto, F., Reyes-Bossio, M., & Vilca, L. W. (2020). Psychometric properties of the Satisfaction with Job Life Scale in Portuguese workers: A systematic study based on the IRT and CFA modeling. *Heliyon*, 6(2020), e03881. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03881>.
- Cedefop. (2021). "Workplace Learning: Determinants and Consequences: Insights from the 2019 European Company Survey." DOI:10.2801/111971.
- Central Bank of Egypt. (2021). *Blockchain & Banking*. Central Bank of Egypt.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Demissie, H. (2022). The effect of change management practice on continuous improvement at Awash Bank. Master's Thesis, St. Mary's University.
- Lesjak, D. (2018). *Electronic Banking: Presence and Trends*. University of Primorska, Faculty of Management and ISSBS, Slovenia.
- Commonwealth Bank of Australia. (2019). *The Future of Digital Banking in 2030*. KPMG.
- Comviva. (2020). *Digital Banking Consumer Survey 2020*. Comviva Technologies Limited.
- European Scientific Journal. (2015). "Workplace Learning: Determinants and Consequences: Insights from the 2019 European Company Survey." ISSN: 1857-7881 (Print) e-ISSN 1857-7431.

- Financial Sector Conduct Authority (FSCA). (2021). Digital Banking Research Document.
- Hamel, G. (2008). Employee counseling. In Change Management Practices.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. Harper and Brothers, New York.
- Jenik, I., & Zetterli, P. (2020). Digital Banks: How can they deepen financial inclusion? CGAP.
- Jisha, P. S., & 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*, 5(6), 29-34.
- Kankaras, M. (2021). Workplace learning: determinants and consequences: insights from the 2019 European company survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop working paper; No 7.
- Kareem, A. A. A. A., Elkhaldi, A. H., & Arfawi, M. (2023). The Impact of Electronic Banking Services on Customer Satisfaction: The Case of Iraqi Banks. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 8(11), 1-27.
- Kaur, N., Sahdev, S. L., Sharma, M., & Siddiqui, L. (2020). Banking 4.0: The Influence of Artificial Intelligence on The Banking Industry & How Ai Is Changing the Face of Modern Day Banks.
- Kraimer, M.L., Wayne, S.J., Liden, R.C., & Sparrowe, R.T. (2005). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A metaanalysis of person-job, person-

- organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kumari, N. (2016). Study of Parameters Affecting Employee Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 34-42. doi:10.12691/jbms-4-2-2.
 - Kurosu, M., & Hashizume, A. (2014). Concept of Satisfaction. *International Conference on Kansei Engineering and Emotion Research*.
 - Latimore, D. (2018). *Artificial Intelligence in Banking*.
 - Mai Ngoc Khuongkat Bui Diem Tien. (2023). *Journal of Business and Banking*.
 - Mohamed, A. A. (2021). Digital transformation and change management in the financial and banking sector. Bachelor's Thesis, Degree Programme in Business Information Technology.
 - Moos, R. H., & Insel, P. M. (1974). *Work Environment Scale Manual*. Consulting Psychologists Press.
 - Meyer, J., & Teppa, F. (2022). Consumers' payment preferences and banking digitalization in the euro area. *European Central Bank, Working Paper Series No 2915*.
 - Nantavisit, N., Kim, L., & Dorn, U. (2023). *Banks and Bank Systems*.
 - Patel, K. (2018). *Artificial Intelligence in Finance*. IJSART - Volume 4 Issue 4 – APRIL 2018.
 - PricewaterhouseCoopers (PwC). (2018). *Digital Banking in Indonesia 2018*.
 - Proctor, T., & Doukakis, I. (2003). Employee involvement in change management. *Journal of Change Management*, 3(4), 333-348.

- Ravalimanana, L. (2020). Impacts of technology on the workforce in the banking industry in Switzerland. Bachelor Thesis, Haute école de gestion de Genève.
- Reynolds, J. (2005). In the face of conflict: Work-life conflict and desired work hour adjustments. *Journal of Marriage and Family*, 67, 1313-1331.
- Ritchi, H., Andriani, G., Zulkarnaen, R., & Zaidan, A. (2022). The state of implementing big data in banking business processes: An Indonesian perspective. *Banks and Bank Systems*, 17(3), 116-128. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.10](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.10).
- Roussakis, E. N., “Commercial Banking in an era of deregulation”, Praeger 01 Greenwood Press (3rd, edition, 1997).
- Saeed, K., & Farooqi, Y. A. (2014). Examining the relationship between Work life balance, Job stress and Job satisfaction among university teachers. *International Journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(6), 9-16.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi:10.1007/BF00929796.
- Tran, P. T. T., Le, T. T. H., & Phan, N. H. T. (2023). Digital Transformation of the Banking Industry in Developing Countries. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1503>.

- Uppsala University. (2021). Blockchain Technology in The Banking Sector: Applications and Challenges. Uppsala University, Department of Informatics and Media.
- Vetter, A., & Reed, B. (2000). Monitoring and control in change management. *International Journal of Project Management*, 18(3), 151-160.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Winasis, S., Wildan, U., & Sutawidjaya, A. H. (2020). Impact of Digital Transformation on Employee Engagement Influenced by Work Stress on Indonesian Private Banking Sector. Mercu Buana University.

Ηλεκτρονική

- Barquin, S., & Vinayak, H. V. (2015). Digital Banking in Asia: What do consumers really want? McKinsey & Company. Διαθέσιμο στο: www.mckinsey.com.
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών. (2022). Διαθέσιμο στο: <https://www.hba.gr/>.
- Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών. (2023). Διαθέσιμο στο: <https://www.eea.gr/>.
- Eurostat (2018), Internet banking on the rise. Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostatnews/-/DDN-20180115-1>.
- Helin, D. W., & Sadowski, S. (2017). North America Consumer Digital Banking Survey. Accenture. Διαθέσιμο στο: www.accenture.com.

- Hellenic Bank Association. (2017). Digital Banking in Greece: Facts and Figures. Διαθέσιμο στο: file:///C:/Users/user-acer/OneDrive/Desktop/infographic_eet_web.pdf.
- Mansuri, S., Bansal, A., Vankar, N., & Prajapati, C. (2021). A study on customer satisfaction for digital banking services of Indian banks. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT), 9(3). Διαθέσιμο στο: <http://www.ijcrt.org/>.
- Χαρδούβελης, Γ. (2018), The National Herald. The Doom Loop of a Sovereign and a Banking Crisis Part 1 and 2. Διαθέσιμο στο: <https://www.thenationalherald.com/195656/the-doom-loop-of-a-sovereign-and-a-banking-crisis-by-gikas-hardouvelis/>.
- Val Srinivas & Richa Wadhvani (2019). Recognizing the value of bank branches in a digital world. Deloitte Center for Financial Services. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>.