

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

Ο βαθμός αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation) των τραπεζικών υπηρεσιών από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών

Διπλωματική εργασία του  
ΓΙΑΤΣΙΔΗ ΙΩΑΝΝΗ (17055)

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 02/2020

Ο βαθμός αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation) των τραπεζικών υπηρεσιών από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών

Γιασιδης Ιωάννης  
Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2006

Διπλωματική Εργασία

Υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του  
Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στην Εφαρμοσμένη Πληροφορική

Επιβλέπων Καθηγητής  
Κίτσιος Φώτιος

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική την 27/02/2020

Κίτσιος Φώτιος

Στειακάκης Εμμανουήλ

Δασίλας Απόστολος

.....

.....

.....

Γιασιδης Ιωάννης

.....

## ***Περίληψη***

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό κλάδο είναι μία εν εξελίξει διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (το οποίο γίνεται εύκολα αντιληπτό από τον τελικούς χρήστες (πελάτες) των τραπεζών, αλλά και στο εσωτερικό αυτών των οργανισμών (ανασχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών, αλλαγή υφιστάμενων μεθόδων) ο οποίος επηρεάζει τους υπαλλήλους του κάθε οργανισμού. Ανεξάρτητα από τους λόγους για τους οποίους συντελείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό κλάδο (εξυπηρέτηση απομακρυσμένων περιοχών χωρίς τραπεζική φυσική παρουσία, διαφοροποίηση έναντι ανταγωνισμού, λειτουργία καταστημάτων και υπηρεσιών με μικρότερο αριθμό εργαζομένων, μείωση λειτουργικών δαπανών, τυποποίηση εσωτερικών διαδικασιών) είναι βέβαιο ότι γεννάει επιφυλάξεις ως προς την αποδοχή του από τους τραπεζοϋπαλλήλους. Δεν είναι τυχαίο, ότι τα τελευταία έτη σε κάθε διαπραγματευτική διαδικασία μεταξύ των διοικήσεων των τραπεζών και του δευτεροβάθμιου συνδικαλιστικού οργάνου των υπαλλήλων (ΟΤΟΕ), συμπεριλαμβάνονται προτάσεις για την εκπαίδευση και αφομοίωση των νέων τεχνολογιών από τους εργαζόμενους, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων κλπ. Γεννάται λοιπόν το κρίσιμο ερώτημα, κατά πόσο οι τραπεζοϋπάλληλοι είναι έτοιμοι να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν τη ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών στην καθημερινότητα τους; Πόσο θεωρούν ότι επηρεάζει η ψηφιοποίηση το εργασιακό τους μέλλον; Η στάση που λαμβάνει ο καθένας έναντι της ψηφιοποίησης πηγάζει από την ανασφάλεια για απώλεια της θέσης εργασίας του ή έχει διαφορετικά αίτια; Σε έναν κλάδο που συνεχώς συρρικνώνεται η ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών αποτελεί απειλή ή δημιουργεί ένα οχυρό για τη διασφάλιση των θέσεων εργασίας; Για την πλειοψηφία των ερευνητών η αποδοχή των νέων τεχνολογικών εξελίξεων, αποτελεί πεδίο έρευνας και η αξιολόγηση της γίνεται με τη χρήση της TAM (technology acceptance model) η οποία αξιολογεί πως κάποιες βασικές μεταβλητές, επηρεάζουν την υιοθέτηση και εφαρμογή των νέων τεχνολογιών από τον τελικό χρήστη. Στην παρούσα μελέτη αναλύεται ο βαθμός αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσα από εμπειρική έρευνα, τα δεδομένα της οποίας συλλέχθηκαν με ερωτηματολόγια στα οποία ανταποκρίθηκαν 161 υπάλληλοι τραπεζικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η εργασία συμβάλλει αφενός στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας ακαδημαϊκής γνώσης για την υιοθέτηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών, αφετέρου προσπαθεί να ερμηνεύει τη στάση των τραπεζοϋπαλλήλων στην Ελλάδα και να βοηθήσει τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού (HR) και εκπαίδευσης των τραπεζών να σχεδιάσουν τις κατάλληλες πολιτικές και προγράμματα εκπαίδευσης για την διευκόλυνση της μετάβασης του προσωπικού της στη νέα ψηφιακή εποχή με το μικρότερο δυνατό κόστος.

## ***Λέξεις-Κλειδιά***

Ψηφιακός μετασχηματισμός, Ψηφιοποίηση τραπεζικών εργασιών, Βαθμός αποδοχής (TAM), Διαχείριση αλλαγής, Ηλεκτρονική τραπεζική

## ***Abstract***

Digital transformation in banking sector, is a continuous process, that affects both external environment (touchable by clients), and internal environment (redesigning of internal process and existent methods) that affects organization employees. There are a lot of reasons that digital transformation takes place (servicing remote areas without physical branches, differentiation from competitors, reduce operating costs, operating with less employees). In any case, there are a lot of doubts about the acceptance of the new technology. At the last negotiations between OTOE and the CEOs of Greek banks, there are always suggestions (training programs, seminars) about ways to effectively implement the digitalization among the employees. Are banks employees ready to accept and implement the digitalization in their daily job routine? Does digitalization affect their life balance and working prospective? Are they feeling worry about possible loss of their job?

During the last decade, banking sector in Greece has lessened. Is the digitalization the main factor or it could be a shelter against shrinkage? For the majority of the academics, the acceptance of the new technologies, is a field that with the usage of TAM (technology acceptance model) could give answers about the correlation of the main variables that affect the acceptance rate of the user. The purpose of the thesis is to interpret the acceptance rate of digital transformation by employees of Greek banks. A survey with questionnaire took place, in which respond 161 employees. Thesis will enforce both the existent academic knowledge about the adoption of digitalization in banking sector, and will interpret the perception of bank employees against new technologies. This could be useful for the human resources department of Greek banking organizations in order to schedule targeted educational programs to facilitate the transition to the new digital era for their employees.

## ***Keywords***

Digital transformation, Digitalization in banking, Adoption, User acceptance, Change management, E-banking

## *Δημοσιεύσεις*

Giatsidis, I., Kitsios, F. and Kamariotou, M. (2019). ***Digital Transformation and User Acceptance of Information Technology in the Banking Industry***, *Proceedings of the 8th International Symposium & 30th National Conference on Operational Research, Patras, Greece*, pp. 6-10

## *Ευχαριστίες*

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς όλους όσους συνεισέφεραν με τις γνώσεις τους και την αρωγή τους στην υλοποίηση της παρούσας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Αναπληρωτή Καθηγητή κο Φώτη Κίτσιο, ο οποίος με την άρτια καθοδήγηση του, και περισσή υπομονή, επίβλεψε, καθοδήγησε, και κατεύθυνε την εργασία ώστε να ολοκληρωθεί εντός χρονοδιαγράμματος.

Θα ήταν σημαντική παράλειψη να μην ευχαριστήσω την υποψήφια διδάκτωρ κα Μαρία Καμαριώτου, η οποία συνεισέφερε τα μέγιστα στην πληρότητα της εργασίας μου, ιδιαίτερα δε στη διαχείριση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, ώστε να εξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σημαντική η βοήθεια συναδέλφων και φίλων, οι οποίοι προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε συναδέλφους τραπεζοϋπαλλήλους, ώστε να συμπληρωθεί ένα σημαντικό δείγμα απαντήσεων.

Τέλος, θα ήθελα να συγχαρώ την οικογένεια μου και ιδιαίτερος τη σύζυγο μου Γεωργία καθώς αποτέλεσε μία αστείρευτη πηγή ενθάρρυνσης και επιμονής, σε χρόνια με ιδιαίτερα μεγάλη επαγγελματική φόρτιση, βοηθώντας με αθόρυβα αλλά ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Η ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας τον πρώτο μήνα του 2020 συμπίπτει χρονικά με την έλευση της κόρης μας, στην οποία και την αφιερώνω.

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....</b>	<b>11</b>
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Σκοπός - Στόχοι.....	15
1.3. Συνεισφορά.....	16
1.4. Διάρθρωση διπλωματικής εργασίας.....	17
<b>Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....</b>	<b>18</b>
2.1. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	18
2.2. Συνεισφορά βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	20
2.3. Ανάπτυξη σταδίων βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	20
2.3.1. Προηγούμενες βιβλιογραφικές.....	20
2.3.2. Επιλογή λέξεων αναζήτησης.....	24
2.3.3. Επιλογή βάσεων αναζήτησης.....	25
2.3.4. Επιλογή πεδίων αναζήτησης.....	26
2.3.5. Προσδιορισμός κριτηρίων αναζήτησης.....	28
2.3.6. Αναζήτηση άρθρων.....	28
2.3.7. Αναζήτηση προς τα εμπρός και προς τα πίσω.....	30
2.3.8. Θεωρητική παρουσίαση βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	37
2.4. Ψηφιακός μετασχηματισμός και βαθμός αποδοχής.....	37
2.4.1. Χρονολογική επισήμανση άρθρων.....	37
2.4.2. Βασικές έννοιες ερευνών για την αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	38
<b>Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας.....</b>	<b>41</b>
3.1. Εισαγωγή.....	41
3.2. Σκοπός και στόχοι.....	41
3.3. Μέθοδος έρευνας.....	41
3.4. Πληθυσμός.....	42
3.5. Μοντέλο έρευνας.....	42
3.6. Ανάλυση μεταβλητών έρευνας.....	44
3.6.1. Αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης.....	44
3.6.2. Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα.....	44
3.6.3. Αντιλαμβανόμενη αυτό-αποτελεσματικότητα.....	44
3.6.4. Εργασιακή Ικανοποίηση.....	44
3.7. Δομή ερωτηματολογίου.....	45
<b>Κεφάλαιο 4. Ανάλυση δεδομένων.....</b>	<b>48</b>
4.1. Περιγραφική στατιστική.....	48
4.2. Ανάλυση αξιοπιστίας.....	77
4.3. Ανάλυση παλινδρόμησης.....	78
4.3.1. Έλεγχος υποθέσεων.....	79
4.3.2. Σύγκριση με προηγούμενες μελέτες.....	82
4.3.3. Regression Analysis.....	83
<b>Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα, περιορισμοί, προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....</b>	<b>87</b>
5.1. Συμπεράσματα.....	87
5.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	88
5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	89

<b>Κεφάλαιο 6. Βιβλιογραφία.....</b>	<b>90</b>
Βιβλιογραφία.....	90
Παράρτημα Α.....	94



## *Λίστα Διαγραμμάτων*

Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη τραπεζικών καταστημάτων και ΑΤΜ, 2008 – 2017.....	12
Διάγραμμα 1.2: Εξέλιξη προσωπικού ελληνικών τραπεζών, 2008- 2017.....	12
Διάγραμμα 2.1: Στάδια μεθοδολογίας βιβλιογραφικής ανασκόπησης .....	20
Διάγραμμα 3.1: Χρονολογική εξέλιξη μεθόδων TAM .....	42
Διάγραμμα 4.1: Ηλικία ερωτώμενων.....	48
Διάγραμμα 4.2: Φύλο ερωτώμενων.....	48
Διάγραμμα 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης .....	49
Διάγραμμα 4.4: Αντικείμενο απασχόλησης .....	49
Διάγραμμα 4.5: Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας .....	50
Διάγραμμα 4.6: Φύλο εργαζομένων στον όμιλο Alpha Bank, 12/2018.....	50
Διάγραμμα 4.7: Φύλο εργαζομένων στον όμιλο Εθνικής Τράπεζας, 12/2016.....	51
Διάγραμμα 4.8 Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων στον όμιλο Εθνικής Τράπεζας, 12/2016.....	52
Διάγραμμα 4.9: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (IU).....	81
Διάγραμμα 4.10: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (IU).....	82
Διάγραμμα 4.11: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (UB).....	84
Διάγραμμα 4.12: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (UB).....	85
Διάγραμμα 4.13: Συσχέτιση (beta) μεταξύ των μεταβλητών έρευνας.....	85

## *Λίστα Πινάκων*

Πίνακας 1.1: Πλεονεκτήματα εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο....	14
Πίνακας 2.1: Προηγούμενες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.....	22
Πίνακας 2.2: Λέξεις αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων.....	25
Πίνακας 2.3: Βάσεις αναζήτησης.....	26
Πίνακας 2.4: Πεδία αναζήτησης ανά βάση δεδομένων.....	27
Πίνακας 2.5: Λέξεις αναζήτησης ανά βάση δεδομένων.....	28
Πίνακας 2.6: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (1).....	29
Πίνακας 2.7: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (2).....	29
Πίνακας 2.8: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (3).....	30
Πίνακας 2.9: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (1).....	31
Πίνακας 2.10: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (2).....	33
Πίνακας 2.11: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (3).....	35

Πίνακας 3.1: Σύνοψη ερωτήσεων ερωτηματολογίου.....	47
Πίνακας 4.1: Σύγκριση συσχέτισης με αποτελέσματα προηγούμενων μεταβλητών.....	83
Πίνακας 4.2: Επιβεβαίωση/ απόρριψη υποθέσεων.....	86

### *Λίστα Σχημάτων*

Σχήμα 1.1: Προτεινόμενη μεθοδολογία έρευνας.....	16
Σχήμα 1.2: Διάρθρωση εργασίας.....	18
Σχήμα 2.1. Προσέγγιση επεξεργασίας βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	19
Σχήμα 2.2. Βασικές έννοιες που επηρεάζουν την αποδοχή της ψηφιοποίησης.....	40
Σχήμα 3.1. Συσχέτιση μεταβλητών για την πρόθεση χρήσης τεχνολογίας .....	43

## **Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή**

### **1.1. Πρόβλημα – Σημαντικότητα του θέματος**

Το σύγχρονο δυναμικά μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον ωθεί το σύνολο των οικονομικών μονάδων στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο τραπεζικός κλάδος, πολύ δε παραπάνω στην Ελλάδα, όπου σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος και την ΕΛ.ΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή), οι ελληνικές τράπεζες έχοντας υποστεί σημαντικό πλήγμα τα τελευταία δέκα έτη στην κερδοφορία τους, λόγω:

- 35 δις ζημιές λόγω PSI ομολόγων ελληνικού δημοσίου
- συρρίκνωσης ΑΕΠ κατά 25,9% (2009-2015) και οικονομικής δραστηριότητας
- αύξησης επισφαλών δανείων (το 09/2016 έφτασαν το 32,7%)

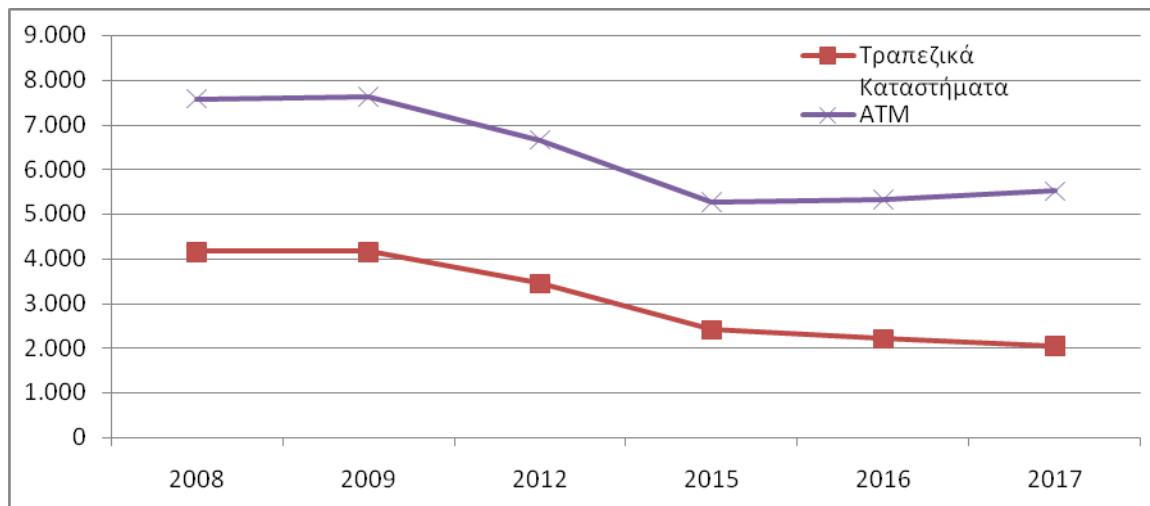
αναζήτησαν λύσεις περιορισμού του λειτουργικού τους κόστους (Ειρήνη Σακελλάρη, 2018).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει τη δυνατότητα στους τραπεζικούς οργανισμούς αφενός να προσφέρουν νέα κανάλια εξυπηρέτησης μέσα από νέες ηλεκτρονικές πλατφόρμες (e-banking, virtual banking) και σημεία εξυπηρέτησης (καταστήματα e-branch, POS), αφετέρου να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη με περιορισμό φυσικών καταστημάτων και προσωπικού. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός άλλωστε ότι σύμφωνα με τον Gartner (2012) ο τραπεζικός κλάδος παγκοσμίως δαπανά 3 φορές περισσότερα χρήματα για επενδύσεις σε IT από ότι συνολικά όλοι οι άλλοι κλάδοι. Σύμφωνα με τον (Cziesla, 2014) πολλές φορές η απότομη τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου που ακολουθεί μία επιχείρηση είναι απαραίτητη προκειμένου αυτή να επιβιώσει.

Για τον Vial (2019) ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως “η διαδικασία η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση μιας μονάδας επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στις δομές της συνδυάζοντας την πληροφορία, την πληροφορική, τις επικοινωνίες, και της τεχνολογίας συνδεσιμότητας”. Κατά τους (Yip & Bocken, 2017) ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει μία ευρεία έννοια τραπεζικών εργασιών, και συγκεκριμένα: τη ψηφιοποίηση των εγγράφων, την ηλεκτρονική υπογραφή για διενέργεια συναλλαγών, e-learning, tele-conference, διαδικτυακές πλατφόρμες trading, ψηφιακά καταστήματα, e-statements, m-payments.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (31/12/2017) ο αριθμός των εν Ελλάδι τραπεζικών καταστημάτων βαίνει συνεχώς μειούμενος, χωρίς να αποτυπώνεται το κλείσιμο καταστημάτων εντός του 2018, κατά το οποίο η φυσική τραπεζική παρουσία περιορίστηκε ακόμα περισσότερο.

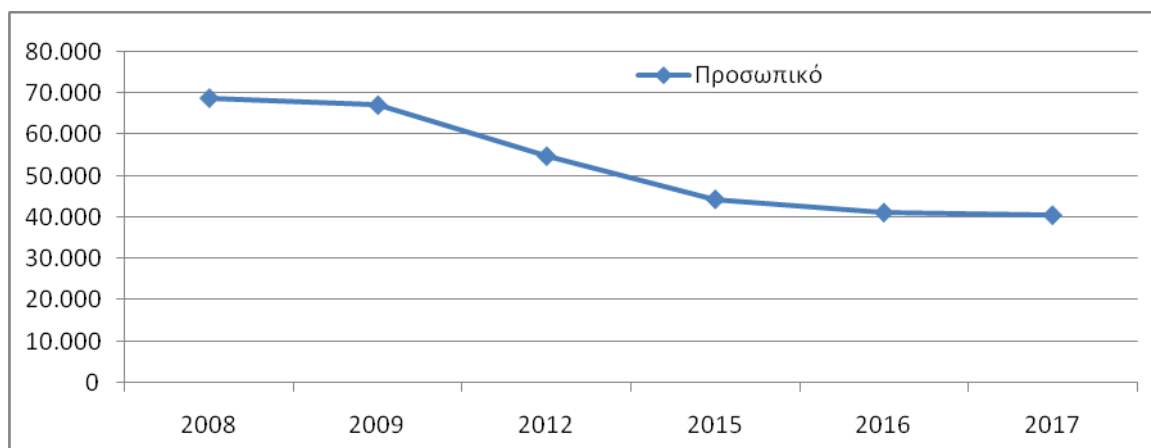
Σε ημερίδα της ΟΤΟΕ (Θεσσαλονίκη, 2019), παρουσιάστηκαν στοιχεία, σύμφωνα με τα οποία στον τραπεζικό κλάδο απασχολούνται 38.000 υπάλληλοι, από τις 64.000 που εργάζονταν προ κρίσης. Για την ΟΤΟΕ η συρρίκνωση συνδέεται κυρίως με την τάση μείωσης του κόστους, και δευτερευόντως με το ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών τραπεζών.



*Διάγραμμα 1.1. Εξέλιξη τραπεζικών καταστημάτων και ΑΤΜ, 2008-2017*

*Πηγή: Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (31/12/2017)*

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω είναι και η μείωση του προσωπικού των τραπεζικών ιδρυμάτων όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.2.



*Διάγραμμα 1.2. Εξέλιξη προσωπικού ελληνικών τραπεζών, 2008-2017*

*Πηγή: Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (31/12/2017)*

Για τους (Herring et al., 2009) μια εκ των συνεπειών του digital transformation είναι η αύξηση της ανεργίας, ως επακόλουθο της βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Ως αντιστάθμισμα στη μείωση της φυσικής παρουσίας τους οι τράπεζες έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην

εισαγωγή πλατφόρμων ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών. Η εισαγωγή αυτών των νέων καινοτομιών πολλές φορές συνδυάζει τη φυσική με την ψηφιακή παρουσία (πχ. e-branch της Τρ.Πειραιώς) είτε έχει αποκλειστικά ψηφιακή μορφή (v-banking της Eurobank).

Η μετάβαση στην ηλεκτρονική τραπεζική αποτελεί ωστόσο απόρροια και ενός άλλου εξίσου σημαντικού παράγοντα, της ανάγκης των τραπεζών να προσαρμοστούν στα νέα τεχνολογικά δεδομένα της εποχής και να προσφέρουν ένα επιπλέον κανάλι εξυπηρέτησης, καθώς η απορρύθμιση της τραπεζικής αγοράς και η είσοδος άλλων εταιριών (πχ. alipay, paypal) έχει εντείνει τον ανταγωνισμό (Parastoo Roghanian et al.). Σύμφωνα με τους Moewes et al. (2011), οι οποίοι χρησιμοποίησαν τον όρο “open point of banking” για να περιγράψουν όλες τις μη τραπεζικές εταιρίες που προσφέρουν αντίστοιχα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, το ήμισυ του πληθυσμού σε έρευνα τους ήταν δεκτικό στο να χρησιμοποιήσει τέτοια προϊόντα.

Σύμφωνα με έρευνα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών για το έτος 2017 (σε συνεργασία με την εταιρία Eerst and Young), (Ν.Μαλλιαρά, 2018):

- 66% των Ελλήνων κατέχει συσκευή smartphone (18% το 2012).
- 67% των Ελλήνων χρησιμοποιεί το διαδίκτυο (81% στην ΕΕ28)
- Η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25<sup>η</sup> θέση σε % χρήσης διαδικτύου στην ΕΕ28
- 6,25 εκ. εγγεγραμμένοι χρήστες e-banking & m-banking στην Ελλάδα
- 73% των ενεργών χρηστών web banking, πραγματοποιεί συναλλαγές.
- Κάθε λεπτό εκτελούνται 277 συναλλαγές.
- 886.000 web-banking login καθημερινά.

Σημαντικό πλήθος των τραπεζικών συναλλαγών πραγματοποιούνται πλέον από τον υπολογιστή ή το σύγχρονο κινητό του καθενός. Τόσο η πληθώρα δυνατοτήτων, η εξοικονόμηση χρόνου και δαπανών, όσο και η ευχρηστία αυτών των εφαρμογών, τις κάνει να κερδίζουν συνεχώς μερίδιο έναντι των συμβατικών καναλιών τραπεζικής εξυπηρέτησης (καταστήματα τραπεζών). Επιπλέον μέσω των εφαρμογών αυτών δίνεται η δυνατότητα στους κατόχους- πελάτες να έχουν γνώση real time ενημέρωση για την αποτίμηση των επενδυτικών τους προϊόντων, τα προγράμματα επιβράβευσης των τραπεζών αλλά και των δαπανών που έχουν πραγματοποιήσει με ψηφιακά μέσα προκειμένου να τύχουν ευνοϊκότερης φορολογικής μεταχείρισης. Όλα τα παραπάνω κάνουν το mobile banking όλο και πιο ελκυστικό όχι μόνο για τους ηλικιακά νεότερους αλλά για το σύνολο των κατόχων συσκευών smartphone. Για τους ίδιους λόγους ο Prensky (2001) χρησιμοποιεί τον όρο “digital natives” για να περιγράψει τους γεννηθέντες μετά το 1980, οι οποίοι και εμφανίζουν μεγάλο βαθμό εξοικείωσης και αποδοχής των νέων ηλεκτρονικών τεχνολογιών.

Αυτός είναι και ο λόγος που οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών επενδύουν σημαντικά μεγάλα ποσά στις υποδομές ηλεκτρονικής τραπεζικής, ποσά τα οποία αναμένεται ότι θα αποσβεστούν πολύ γρήγορα αφενός λόγω του βαθμού αποδοχής αυτών των τεχνολογιών από τους πελάτες των τραπεζών αλλά και από την

εξοικονόμηση πόρων από τον περιορισμό της συμβατικής τραπεζικής. Η διεύθυνση ηλεκτρονικών τρόπων τραπεζικών συναλλαγών είναι πλέον μέρος της κουλτούρας των τραπεζών. Η τάση για δημιουργία καταστημάτων μόνο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης όπως τα καταστήματα i-bank της Εθνικής Τράπεζας, τα στεγασμένα σε φυσικά καταστήματα e-branch της Τράπεζας Πειραιώς, αλλά και η καινούρια πλατφόρμα virtual banking της Eurobank για την ολοκλήρωση συναλλαγών επιχειρήσεων μέσω βιντεοκλήσης σε συνδυασμό με την μείωση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων τα τελευταία έτη δείχνουν ότι η ηλεκτρονική τραπεζική δεν είναι απλά μόδα, αλλά το μέλλον της τραπεζικής.

Υπάρχουν βεβαίως και αυτοί οι οποίοι διαφωνούν με τα παραπάνω. Σύμφωνα με τους Banker et al. (2009) η συρρίκνωση φυσικών τραπεζικών καταστημάτων και η υιοθέτηση ψηφιακών εναλλακτικών, περικόπτει μεν τα κόστη, δεν οδηγεί ωστόσο σε κερδοφορία. Ερευνώντας την αποτελεσματικότητα των IT καναλιών παροχής υπηρεσιών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μαζί με τα κόστη χάνονται και οι ευκαιρίες μεγέθυνσης εσόδων όταν κλείνουν τραπεζικά καταστήματα.

Σε κάθε περίπτωση είναι κοινά αποδεκτό ότι η ψηφιακή τραπεζική (digital banking) δίνει τη δυνατότητα σε κατοίκους μη ανεπτυγμένων περιοχών να έχουν πρόσβαση σε τραπεζικές υπηρεσίες, καθώς δεν απαιτούνται επενδύσεις και υποδομές από πλευράς τραπεζών (Yip & Bocken, 2017). Σύμφωνα με τον (Sloboda, 2019) η ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών προσφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο για τους οργανισμούς (τραπεζικά ιδρύματα) όσο και για τους πελάτες αυτών. Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα ευρήματα του.

Πλεονεκτήματα	
Για τις τράπεζες	Για τους πελάτες
μείωση κόστους λειτουργίας	εξοικονόμηση χρόνου
εξοικονόμηση χρόνου	βελτίωση ποιότητας, εύρους και ταχύτητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
βελτιστοποίηση των μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης, διαχείρισης κινδύνων, ελέγχων και κανονιστικής συμμόρφωσης,	ασφάλεια συναλλαγών
αξιοποίηση blockchain τεχνολογίας	διευρύνση δικτύων και μέσων εξυπηρέτησης πελατείας

**Πίνακας 1.1: Πλεονεκτήματα εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό κλάδο**

Σε κάθε περίπτωση πάντως το ενδιαφέρον τόσο των τραπεζοϋπαλλήλων (ΟΤΟΕ) όσο και των τραπεζιτών (Ελληνική Ένωση Τραπεζών) για το ψηφιακό μετασχηματισμό του τραπεζικού συστήματος είναι δεδομένο.

Σε πρόσφατο συνέδριο της ΕΕΤ (24ο Banking Forum Πληροφορική και Τράπεζες - υπό την αιγίδα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, 2019) επιβεβαιώθηκε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει το επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών. Σύμφωνα με την κα Χαρούλα Απαλαγάκη (γεν.γραμματέα ΕΕΤ) η

νέα αναθεωρημένη οδηγία 2015/2366 (γνωστή ως PSD2) δίνει τη δυνατότητα σε μη τραπεζικούς οργανισμούς και εταιρίες να εκτελούν τραπεζικές εργασίες (μεταφορές χρημάτων, πληρωμή λογαριασμών) καθιερώνοντας πλέον και στην ελληνική αγορά το “open banking”.

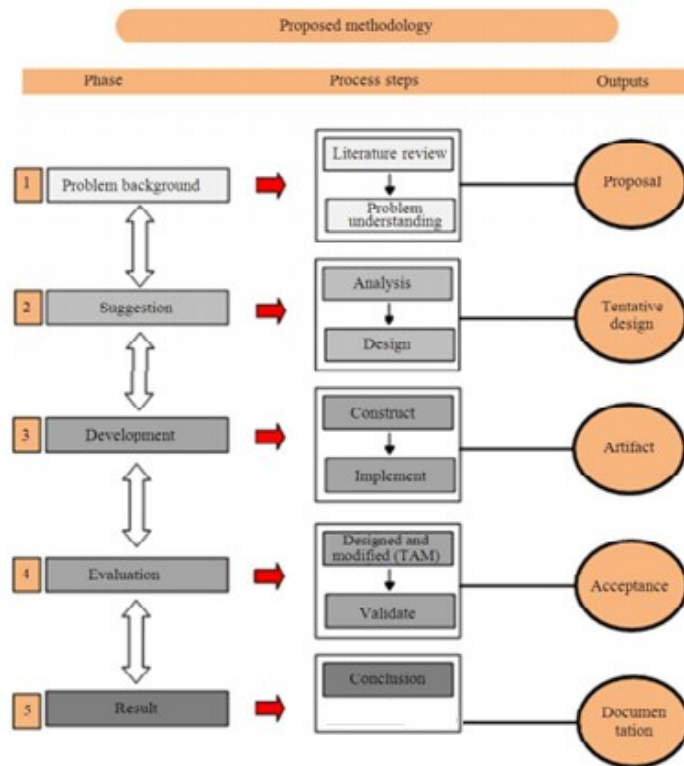
Αντίστοιχα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών έχει απασχολήσει και την ομοσπονδία των τραπεζοϋπαλλήλων (ΟΤΟΕ). Πέραν από τις ημερίδες και τις συζητήσεις γύρω από το θέμα, είναι χαρακτηριστικό ότι η πρόσφατη συλλογική σύμβαση εργασίας (03/2019), η οποία προσπαθεί να θωρακίσει τα συμφέροντα των τραπεζοϋπαλλήλων, αναγνωρίζει και αποδέχεται την αναγκαιότητα ομαλής μετάβασης των εργαζομένων στο περιβάλλον ψηφιακού μετασχηματισμού και στην κατεύθυνση αυτή δημιουργεί τις συνθήκες (εκπαιδευτικές ανάγκες) για την ομαλή ενσωμάτωση του παλαιού πληθυσμού εργαζομένων στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή.

## **1.2 Σκοπός – Στόχοι**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μέτρηση του βαθμού αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation) των τραπεζικών υπηρεσιών από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών. Για τους σκοπούς της εργασίας διενεργήθηκε πρωτογενής on-line έρευνα βασισμένη στο Technology Acceptance Model (TAM) με χρήση ερωτηματολογίου απευθυνόμενο σε προσωπικό χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, μέλη της (ΟΤΟΕ), και οι οποίοι άλλοι σε μικρότερο και άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό έχουν αντιληφθεί τις συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού στον εργασιακό τους βίο.

Η έρευνα βασίστηκε στο Technology Acceptance Model (Davis 1989; Davis et al., 1989) και εφαρμόστηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους - μέλη της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ), με χρήση on-line ερωτηματολογίου και μέσα από τις απαντήσεις τους αξιολογήθηκε (επιβεβαιώθηκε/ απορρίφθηκε) η εγκυρότητα συγκεκριμένων υποθέσεων.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στο σύνολο των τραπεζικών στελεχών όλων των βαθμίδων, περιλαμβάνοντας δομημένες “κλειστού” τύπου ερωτήσεις και απαντήσεις 5 βαθμίδων της κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε αντίστοιχες έρευνες (Amin 2012; Davis, 1993; Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019; Legris et al., 2003; Munoz-Leivaa et al., 2016; Pikkarainen et al., 2004; Venkatesh & Bala, 2008, Κοντιάδης κα., 2018) οι οποίες εστιάζουν στον βαθμό αποδοχής των νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο τόσο από την πλευρά του προσωπικού όσο και από αυτή του τελικού χρήστη. Οι υποθέσεις προσπαθούν να επαληθεύσουν τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών στο κατά πόσο διευκολύνεται η καθημερινότητα υπαλλήλων και πελατών καθώς επίσης και η επίδραση που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού των τραπεζών.



*Σχήμα 1.1: Προτεινόμενη μεθοδολογία έρευνας*

### 1.3 Συνεισφορά

Πέραν της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, δια της παρούσης εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα ως προς το βαθμό αποδοχής και τις επιπτώσεις της μετάβασης στην ψηφιακή τραπεζικής εποχή από το προσωπικό των τραπεζών. Η συνεισφορά της εργασίας είναι διττή. Αφενός, προσθέτει αξία και συνεισφέρει στην υπάρχουσα ακαδημαϊκή γνώση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι μελλοντικοί ερευνητές να βρουν πρόσφορο έδαφος και να δομήσουν τις έρευνες τους πάνω στα υπάρχοντα ευρήματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα για το βαθμό αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού από το προσωπικό των ελληνικών τραπεζών, παρότι ως έννοια απασχολεί σε βάθος τόσο τις διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών όσο και το δευτεροβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο των τραπεζοϋπαλλήλων, την ΟΤΟΕ.

Ο δεύτερος πυλώνας της συνεισφοράς της παρούσας εργασίας είναι ότι αποτελεί ένα πολύτιμο οδηγό προς τις διοικήσεις των τραπεζών. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να βοηθήσουν τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να αναπροσαρμόσουν τις πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού τους με βάση τα δεδομένα της έρευνας, ώστε να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της ψηφιοποίησης των εργασιών, και παράλληλα να δομήσουν εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα ώστε η μετάβαση των υπαλλήλων στην νέα ψηφιακή εποχή να γίνει κατά τον πλέον ομαλό τρόπο. Για τις διοικήσεις των τραπεζών, η ανάγνωση του πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τον ψηφιακό



μετασχηματισμό τους δημιουργεί ένα επιπλέον πλεονέκτημα κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις για τους όρους εργασίας που λαμβάνουν χώρα μεταξύ εργοδοτών και ΟΤΟΕ.

#### **1.4 Διάρθρωση διπλωματικής εργασίας**

Η εργασία αποτελείται συνολικά από 5 ενότητες στις οποίες καταγράφεται η σημαντικότητα του θέματος, δίνονται ορισμοί σημαντικών εννοιών του αντικειμένου διερεύνησης, εξετάζεται προηγούμενη βιβλιογραφία, και καταλήγει με την ανάπτυξη της ερευνητικής προσέγγισης με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα του υπό διερεύνηση θέματος, στους λόγους που ωθούν τα τραπεζικά ιδρύματα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, και στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει για τα τραπεζικά ιδρύματα. Επίσης γίνεται μία πρώτη καταγραφή σύγχρονων μορφών ψηφιακής τραπεζικής που συνδέονται άμεσα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθείται στην εκπόνηση της εργασίας καθώς και του ακολουθούμενου μοντέλου για την συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση των ευρημάτων της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, γίνεται αναφορά στην αξία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και στο πως αυτή η συνεισφέρει στην συγκεκριμένη εργασία, καθώς στην μέθοδο Webster and Watson, η οποία ακολουθείται στην παρούσα μελέτη. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται προηγούμενες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις, οι οποίες με τη μέθοδο TAM προσπαθούν να ερμηνεύσουν το βαθμό υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών από τους χρήστες. Παρατίθενται πίνακες και διαγράμματα με τις λέξεις-κλειδιά, την ακολουθούμενη μεθοδολογία και τα ευρήματα ανά έρευνα. Επιπλέον παρουσιάζονται οι βάσεις αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση προηγούμενης βιβλιογραφίας και οι διαφορές μεταξύ τους, καθώς και τα κριτήρια αναζήτησης και τυχόν περιορισμοί στην αναζήτηση. Έπειτα παρουσιάζονται συνοπτικά σε πίνακες τα αποτελέσματα της αναζήτησης ταξινομημένα κατά (1) συγγραφέα, τίτλο, μέσο δημοσίευσης, έτος δημοσίευσης, και (2) κατά συγγραφέα, έτος, μέθοδο διερεύνησης, και θεματική ενότητα την οποία καλύπτει. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου γίνεται παρουσίαση της κυριότερης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επεξηγώντας με αυτόν τον τρόπο την σπουδαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό επίπεδο για οργανισμούς και ανθρώπους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της ακολουθούμενης έρευνας. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας, η ακολουθούμενη μεθοδολογία TAM, ο πληθυσμός της έρευνας, και τα κανάλια διανομής του ερωτηματολογίου. Έπειτα, παρατίθενται οι τέσσερις βασικές μεταβλητές του μοντέλου TAM που επηρεάζουν την αποδοχή των νέων τεχνολογιών, δίνεται η ερμηνεία των μεταβλητών,

και απεικονίζεται σχηματικά η μεταξύ τους σχέση. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι τέσσερις υποθέσεις, οι οποίες επιβεβαιώνονται/απορρίπτονται μέσα από την έρευνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο, και συγκρίνονται με ευρήματα προηγούμενων ερευνών. Μέσα από τα ευρήματα αποτυπώνεται η σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Στη συνέχεια και προκειμένου να αξιολογηθεί η αξιοπιστία των ευρημάτων γίνεται έλεγχος των υποθέσεων με ανάλυση παλινδρόμησης. Παρατίθενται τόσο από διαγράμματα από την ανάλυση παλινδρόμησης των 2 υπό εξέταση εξαρτημένων μεταβλητών, όσο και από τη συσχέτιση (beta) μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Τέλος, στον τελευταίο πίνακα του κεφαλαίου, συνοψίζεται η επιβεβαίωση/απόρριψη των υποθέσεων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας καταγράφονται τα συμπεράσματα της μελέτης, οι περιορισμοί στην ερευνητική διαδικασία, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα από τους επόμενους μελετητές. Τέλος, παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας.

Σχηματικά, η διάρθρωση της εργασίας απεικονίζεται στο κάτωθι σχήμα:



*Σχήμα 1.2. Διάρθρωση εργασίας*

## Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση – Θεωρητικό Υπόβαθρο

### 2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη σύνταξη της παρούσης διεξήχθη με βάση τη μεθοδολογία των Webster and Watson (2002) και έλαβε υπόψη της τους κάτωθι πίνακες προκειμένου να διευκολυνθεί η επεξεργασία των ευρημάτων και να φιλτραριστούν τα δεδομένα.

Table 1. Approaches to Literature Reviews	
Concept-centric	Author-centric
Concept X ... [author A, author B, ...]	Author A ... concept X, concept Y, ...
Concept Y ... [author A, author C, ...]	Author B ... concept X, concept W, ...

Table 2. Concept Matrix					
Articles	Concepts				
	A	B	C	D	...
1		✗	✗		✗
2	✗	✗			
...			✗	✗	

Table 3. Concept Matrix Augmented with Units of Analysis															
Articles	Concepts														
	A			B			C			D			...		
Unit of analysis	O	G	I	O	G	I	O	G	I	O	G	I	O	G	I
1					✗				✗						✗
2	✗				✗	✗		✗							
...							✗	✗					✗		

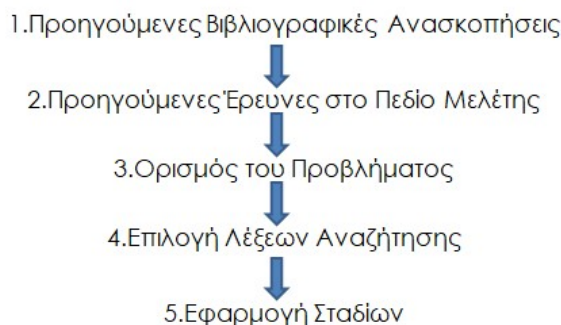
Σχήμα 2.1. Προσέγγιση επεξεργασίας βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Πηγή: Webster and Watson (2002)

Δεδομένης της σπουδαιότητας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την διερεύνηση του εξεταζόμενου θέματος, τον εντοπισμό προηγούμενων θεμάτων αυξημένου ενδιαφέροντος και τον εύρεση πεδίων με δυνατότητα επιπλέον διερεύνησης ακολουθήθηκαν τα κάτωθι στάδια.

Τα στάδια ανάπτυξης της μεθοδολογίας βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.1, δηλ.

### Στάδια Μεθοδολογίας Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης



*Διάγραμμα 2.1. Στάδια Μεθοδολογίας Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης*

*Πηγή: Webster and Watson, 2002*

## **2.2 Συνεισφορά βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Η μεθοδολογική ανασκόπηση προηγούμενων μελετών είναι ιδιαίτερος κρίσιμη σε οποιαδήποτε ακαδημαϊκή έρευνα. Οι Massaro, Dumay και Guthrie (2016) χαρακτήρισαν την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως «τη χρήση ιδεών στη βιβλιογραφία για να δικαιολογηθεί η ιδιαίτερη προσέγγιση στο θέμα, η επιλογή των μεθόδων και αποτελεί την απόδειξη ότι αυτή η έρευνα συνεισφέρει κάτι νέο». Οι Webster και Watson (2002) καθόρισαν μια αποτελεσματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ως αυτή που "δημιουργεί ένα σταθερό υπόβαθρο για την προώθηση της γνώσης. Διευκολύνει την ανάπτυξη της θεωρίας, καλύπτει περιοχές όπου υπάρχει πληθώρα ερευνητικών δραστηριοτήτων και αποκαλύπτει τομείς στους οποίους απαιτείται έρευνα". Από αυτούς τους ορισμούς είναι σαφές ότι μια αποτελεσματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) μεθοδολογική ανάλυση και σύνταξη ποιοτικής λογοτεχνίας, β) συνέπεια και ακολουθία στο ερευνητικό θέμα, γ) παροχή σταθερής βάσης στην επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας, και δ) να αποδείξει ότι η προτεινόμενη έρευνα συνεισφέρει κάτι καινούριο στο σύνολο της γνώσης.

## **2.3 Ανάπτυξη σταδίων βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

### **2.3.1 Προηγούμενες Βιβλιογραφικές Ανασκοπήσεις**

Η τεχνολογική εξέλιξη έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητα μας. Με τη χρήση της τεχνολογίας και της ψηφιοποίησης των εργασιών, σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας υλοποιείται μέσω ψηφιακών μέσων και καναλιών. Στο πρώτο στάδιο της έρευνας αναζητήθηκαν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις προηγούμενων μελετητών οι οποίες πραγματεύονται θέματα σχετικά με την

ψηφιοποίηση των εργασιών, τη μετάβαση της παραδοσιακής τραπεζικής στο σύγχρονο ηλεκτρονικό τραπεζικό περιβάλλον, καθώς επίσης και θέματα διαχείρισης αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον μεγάλων οργανισμών. Εν συνεχεία θα επιλεγούν οι λέξεις κλειδιά-αναζήτησης ώστε να εντοπιστούν δημοσιευμένα άρθρα σε έγκυρες βάσεις δεδομένων, εν προκειμένω στη Scopus. Το επόμενο στάδιο θα είναι η αναζήτηση προς τα πίσω και προς τα μπροστά, σύμφωνα με την προσέγγιση των Webster and Watson.

Από τα σημαντικότερα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας είναι η αναζήτηση των αρχικών άρθρων. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και προκειμένου να εξευρεθούν οι καταλληλότερες λέξεις κλειδιά που θα προσδώσουν αξία και εγκυρότητα στην έρευνα αναζητήθηκαν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις σχετικές με τη ηλεκτρονική τραπεζική, την ψηφιοποίηση και την αποδοχή της αλλαγής.

Ο μεγαλύτερος όγκος βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων περιγράφουν τις νέες τεχνολογικές καινοτομίες στο χώρο των τραπεζών και παρουσιάζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την αποδοχή αυτών των τεχνολογιών από την κοινωνία.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας σε μια βιβλιογραφικής ανασκόπησης μελέτη είναι η αναζήτηση και διερεύνηση προηγούμενων μελετών συναφών με το θέμα της παρούσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι προηγούμενες μελέτες που να εστιάζουν στο βαθμό αποδοχής της ψηφιακής τραπεζικής αποκλειστικά από το προσωπικό των τραπεζών δεν ευρέθησαν, παρά μόνο στα πλαίσια ερευνών για τη γενικότερη αποδοχή αυτών των μεθόδων συναλλαγών από τους χρήστες τραπεζικών υπηρεσιών.

Με βάση τα παραπάνω και με σκοπό της εύρεση κατάλληλων λέξεων-κλειδιά οι οποίες μπορούν να δώσουν αξία και εγκυρότητα στην έρευνα, ερευνήθηκαν οι ακόλουθες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις

α/α	Συγγραφείς	Έτος	Λέξεις Κλειδιά	Μεθοδολογία	Αποτελέσματα
1	Shaikh & Karjaluoto	2014	mobile banking (m-banking) adoption, mobile banking acceptance, mobile banking adoption intention, mobile banking adoption attitude, mobile banking usage behavior, mobile banking embracing, and mobile banking utilization	55 publications (Science Direct, Emerald, IEEE, Inderscience, Taylor & Francis, ACM, Wiley)	Perceived ease of use, Perceived usefulness, Trust, Social influence/subjective norm, Perceived risk, Self-efficacy, Compatibility (lifestyle, device), Facilitation conditions, Cost
2	Mugdha Y. Keskar & Neeraj Pandey	2018	"internet banking," "online banking," "adoption of online banking", "e-service quality," "e-customer satisfaction," "customer satisfaction in banking," "self-service technologies (SST)", "trust in internet banking", "customer loyalty in internet banking," "website impact on internet banking" and "service quality models"	51 research papers from 2002 to 2016 (EBSCO, Emerald, Elsevier, Springer, Google Scholar, JSTOR, ProQuest, ScienceDirect, and Taylor & Francis)	14 categories: customer satisfaction in internet banking, technology acceptance, service quality, e-channels, continued use of SSTs retention, and switch from credit union to internet banking., perceived risk in internet banking, trust in internet banking, customer loyalty, website design quality, green banking, cloud computing, IT governance, customer
3	Hanafizadeh, Payam Keating, Byron W. Khedmatgozar, Hamid Reza	2013	Internet banking, adoption, and acceptance	Systematic review of 165 research articles published on the adoption of Internet banking (IB) between 1999 and 2012 (ScienceDirect, Emerald Fulltext, Springer, Infor-Sci IGI Global, Taylor & Francis, EBSCOhost, and Ingenta Journals)	Studies classified into three groups: descriptive, relational, and comparative studies
4	Carlos Tam and Tiago Oliveira	2016	Mobile banking, m-banking, m-commerce, e-commerce, m-payments	64 articles, published among 2002 and 2016, (Google Scholar and Ebsco)	The literature mostly addresses on potential adopters of m-banking, characterised by behaviour intention and adoption
5	Fernando de Oliveira Santini, Wagner Junior Ladeira, Claudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin	2018	Satisfaction, online, bank were searched in the fields of "document title" and "abstract"	39 articles in English, Spanish or Portuguese (Jstor, Emerald, PsycINFO, Taylor & Francis, Elsevier Science Direct, Scopus, ProQuest, SciELO, Google Scholar and EBSCO)	Ease of use, service quality, information content, convenience, reputation, website design, speed, reliability, security and assurance
6	Stefan Kleinschmidt, Christoph Peters, Jan Marco Leimeister	2016	information technology, digitization, innovation, service system	31 papers selected after screening and selection + 6 papers found through forward and backward search	4 fields of science (management, information systems, service science, innovation management)
8	Timo Cziezsa	2014	("bank*" OR "insurance*" OR "real estate*" OR "financ*" OR "invest*" OR "depositor*" OR "broker*" OR "dealer*" OR "exchange*" OR "insurance*" OR "real estate*" OR "invest*") AND ("digital*" OR "IT") AND ("transform*" OR "change*" OR "strateg*")	17 research articles from "Association for Information Systems electronic Library" and "AIS Senior Scholars' Basket of Journals". Only articles from this millennia included.	3 major categories: the business relationship, the information and technology relationship and the consumer relationship
9	Gregory Vial	2019	"digital" AND "transform" OR "disrupt"	248 + 56 articles (AIS Library, Business Source Complete, ScienceDirect)	3 observations. 1) DT as related to organizations, 2) with regards to the types of technologies, 3) similarities exist across definitions

**Πίνακας 2.1. Προηγούμενες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις**

Σε βιβλιογραφική ανασκόπηση των (Shaikh & Karjaluoto, 2014) διερεύνησαν 55 άρθρα που είχαν διεξαχθεί από το 2005 έως το 2014, μελετώντας το βαθμό αποδοχής του m-banking από τους πελάτες τραπεζών. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τη μέθοδο TAM που ακολουθείται κάθε φορά, ενώ οι σημαντικότερες μεταβλητές για την αποδοχή του m-banking είναι η αντιληπτή ευκολία χρήσης και αντιληπτός κίνδυνος που βιώνουν οι χρήστες.

Το 2018 οι (Keskar & Pandey, 2018) δημοσίευσαν την μελέτη τους η οποία προσπάθησε να αναλύσει διεξοδικά τη χρήση και την αποδοχή της ψηφιακής τραπεζικής. Στην ανασκόπηση τους κατέληξαν στην έρευνα 51 άρθρων από αρχική εύρεση 900, τα οποία δημοσιεύτηκαν μεταξύ των ετών 2002-2016, σε διάφορες βάσεις δεδομένων και χρησιμοποιώντας 11 λέξεις-κλειδιά (όπως περιγράφονται στον πίνακα 1). Στα συμπεράσματα της μελέτης τους κατηγοριοποιούν τα άρθρα τους σε 14 κατηγορίες και καταλήγουν στο ότι κοινό στοιχείο στα άρθρα που μελέτησαν είναι η ικανοποίηση των χρηστών μέσα από την ηλεκτρονική τραπεζική.

Σε βιβλιογραφική ανασκόπηση των (Hanafizadeh, Payam Keating, Byron W. Khedmatgozar, 2014) διερεύνησαν 165 άρθρα που είχαν δημοσιευθεί από το 1999 έως το 2012, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η βιβλιογραφία σχετικά με την υιοθέτηση του νέων ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών μπορεί να ομαδοποιηθεί σε 3 κατηγορίες. Σε αυτήν η οποία απλώς περιγράφει το φαινόμενο, σε αυτήν η οποία μελετά τα αίτια του φαινομένου και στην πιο αναλυτική η οποία προσπαθεί να καταδείξει τη συσχέτιση μεταξύ των χρηστών και των μεθόδων συναλλαγών που ακολουθούν.

Το 2016 οι (Tam & Oliveira, 2017) μελέτησαν 64 άρθρα τα οποία είχαν δημοσιευθεί μεταξύ των ετών 2002-2016 αναλύοντας τους λόγους για τους οποίους οι χρήστες του m-banking υιοθετούν τις νέες τεχνολογίες. Το μεγαλύτερο πλήθος των μελετών που ερεύνησαν ακολουθούσαν τη μέθοδο DeLone and McLeans' (D&L) καθώς και η TRA (Theory of Reasoned Action) και η TAM. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ποιότητα συστήματος, ποιότητα πληροφόρησης, ποιότητα υπηρεσίας, ευκολία χρήσης συστήματος, ικανοποίηση χρήστη, αποτελεσματικότητα για το χρήστη.

Σε βιβλιογραφική ανασκόπηση που διεξήχθη από τους (de Oliveira Santini, Ladeira, Sampaio, & Perin, 2018) και οι οποίοι αφού μελέτησαν 118 άρθρα από διάφορες πηγές, απομόνωσαν 39 άρθρα τα οποία ήταν καταλληλότερα για την έρευνα τους. Συγκεκριμένα οι ερευνητές προσπάθησαν να μελετήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από τις on-line τραπεζικές υπηρεσίες. Τα άρθρα που επιλέχθηκαν είχαν δημοσιευτεί μεταξύ 1999-2014. Οι ερευνητές συμπεραίνουν ότι η ευκολία χρήσης, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα υπηρεσιών, η πιστότητα (loyalty) και η εμπιστοσύνη είναι από τις σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν το βαθμό αποδοχής των on-line τραπεζικών υπηρεσιών από τους πελάτες των τραπεζών

Το 2019 ο (Vial, 2019) χρησιμοποίησε τα λήμματα “digital”, “transform”, “disrupt” σε 3 βάσεις αναζήτησης άρθρων. Κατέληξε σε 282 άρθρα τα οποία οδήγησαν στα ακόλουθα ευρήματα σχετικά με τον ορισμό του «digital transformation». Ομαδοποιεί το μεγάλο εύρος διαφορετικών ορισμών που εντοπίζει

ανάλογα με το αν συσχετίζονται με επιχειρήσεις, ανάλογα με την τεχνολογία στην οποία αναφέρονται, και τέλος με βάση τις ομοιότητες στους ορισμούς.

Ο (Cziesla, 2014) ακολουθώντας την προσέγγιση Webster and Watson (20012) προσπάθησε να ερευνήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον χρηματοπιστωτικό κλάδο. Για την ανασκόπηση του έκανε χρήση διαφόρων keywords που να συνδέουν τον τραπεζικό τομέα (industry), την πληροφορική (IT) και την αλλαγή (transformation). Μέσα από αρχικό δείγμα 1.525 άρθρων κατέληξε σε 17 τα οποία πληρούσαν τα κριτήρια που είχε θέσει (νεότερα του 2000). Κατέληξε στην ταξινόμηση των άρθρων σε 3 ομάδες (business relationship, IT relationship, consumer relationship). Μέσω των παραπάνω, εταιρία και πελάτης δημιουργούν από κοινού προστιθέμενη αξία στο τεχνολογικό προϊόν που ο τελευταίος απολαμβάνει (Setia et al., 2013). Οι τράπεζες χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογικές υποδομές, όχι για να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους αλλά πρωτίστως για να πετύχουν να είναι πιο φιλικές και άμεσες στον πελάτη τους.

Τέλος, σε έρευνα των (Stefan Kleinschmidt, Christoph Peters, 2016) προσπάθησαν με τη μέθοδο Webster and Watson, να παρουσιάσουν με συστηματικό τρόπο και να ομαδοποιήσουν τα ευρήματα τους σχετικά με την καινοτομία στα πληροφοριακά συστήματα. Στα 37 άρθρα που ικανοποιούσαν τα κριτήρια (31 επιλέχθηκαν άμεσα και 6 μετά από forward and backward αναζήτηση), κατέληξαν ότι η εφαρμογή μίας καινοτομίας στα πληροφοριακά συστήματα ακολουθεί 4 στάδια: κατανόηση ανάγκης, σχεδιασμός και εφαρμογή, λειτουργία και πιθανές βελτιώσεις, δημιουργία αξίας.

### **2.3.2. Επιλογή λέξεων αναζήτησης**

Η αναζήτηση λέξεων-κλειδιών αναφέρεται στην αναζήτηση αξιόπιστων βάσεων δεδομένων ποιότητας με τη χρήση μιας συγκεκριμένης λέξης ή φράσης (δηλαδή "λέξη-κλειδί") όταν επιχειρείται η εύρεση σχετικής βιβλιογραφίας. Οι λέξεις-κλειδιά μπορούν να αναζητηθούν σε διάφορες κατηγορίες, όπως οι λέξεις-κλειδιά, ο τίτλος και η περίληψη των εγγράφων. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να έχει αρκετούς περιορισμούς, ιδίως για μια βιβλιογραφική αναζήτηση όπου οι λέξεις-κλειδιά συχνά σχετίζονται με συγκεκριμένες τεχνολογίες.

Τα παραπάνω άρθρα και τα λήμματα με τα οποία έγινε η αντίστοιχη έρευνα αποτελέσαν το σημείο εκκίνησης της υπόλοιπης ανασκόπησης.

Προκειμένου να ερευνηθεί μεγαλύτερο εύρος πιο σύγχρονων και επίκαιρων άρθρων ο όρος internet banking και mobile banking χρησιμοποιείται παράλληλα με τον όρο digital banking, ο οποίος εμπεριέχει τους δύο προηγούμενους όρους και επιπλέον περιγράφει νέες καινοτομίες όπως είναι το virtual banking.

Στην ίδια παραδοχή είχαν δομήσει την ανασκόπηση τους και οι (A. A. Shaikh & Karjaluoto, 2014) οι οποίοι διερευνώντας το βαθμό αποδοχής της ηλεκτρονικής τραπεζικής από πελάτες τραπεζών, καταλήγουν μεταξύ άλλων στο συμπέρασμα ότι οι όροι "digital banking", "mobile banking", "m-banking", "m-finance", "pocket-



banking” χρησιμοποιούνται πολλές φορές για να περιγράψουν ακριβώς την ίδια υπηρεσία, η οποία πιθανώς μόνο διαφοροποιείται ως προς το τελικό μέσο συναλλαγής το οποίο χρησιμοποιεί ο χρήστης.

Οι λέξεις αναζήτησης βασίστηκαν σε προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες και συνοψίζονται παρακάτω, δηλ.

a/a	Λέξεις αναζήτησης
1	TITLE ( <b>bank* OR financ*</b> ) AND TITLE-ABS-KEY ( <b>digital* OR "Information Technology"</b> ) AND TITLE-ABS-KEY ( <b>transform* OR change OR strategy*</b> )
2	TITLE ( <b>effort reward imbalance</b> )
3	TITLE ( <b>bank*</b> ) AND TOPIC( <b>transformation</b> )
4	TITLE ( <b>financ*</b> ) AND TOPIC ( <b>transformation</b> )
5	TITLE ( <b>bank*</b> ) AND TOPIC (“ <b>information technology</b> ”)
6	TITLE ( <b>financ*</b> ) AND TOPIC (“ <b>information technology</b> ”)
7	TITLE ( <b>effort reward imbalance</b> )
8	TITLE ( <b>bank*</b> ) AND TITLE-ABS-KEY ( <b>change AND employee</b> )
9	TITLE ( <b>new technologies</b> ) AND TITLE-ABS-KEY ( <b>employee</b> )
10	(TITLE-ABS-KEY ( <b>change AND management</b> ) AND TITLE ( <b>bank</b> ))
11	TITLE-ABS-KEY ( <b>IT enabled organizational transformation</b> )
12	TITLE-ABS-KEY ( <b>IT enabled business transformation</b> )

*Πίνακας 2.2: Λέξεις αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων*

### 2.3.3. Επιλογή βάσεων αναζήτησης

Η επιλογή των βάσεων αναζήτησης έγινε λαμβάνοντας υπόψη την εγκυρότητα του κάθε ιστότοπου, την αναγνωρισιμότητα του στην ακαδημαϊκή κοινότητα και το πλήθος των αποτελεσμάτων αναζήτησης όπως αυτά εμφανίζονταν από προηγούμενες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις.

- Αναζήτηση στις βάσεις δεδομένων:
  1. Scopus/ Science Direct
  2. Web of Science

Η επιλογή των παραπάνω βάσεων δεδομένων και αναζήτησης ακαδημαϊκών άρθρων συνοψίζεται στον κάτωθι πίνακα:

Βάση Αναζήτησης	Περιγραφή Βάσης Αναζήτησης
<b>Scopus</b>	<p>Η μεγαλύτερη βάση αναζήτησης με υψηλής ποιότητας βιβλιογραφία. Περιλαμβάνει επιστημονικά περιοδικά , βιβλία και πρακτικά συνεδρίων. Παρέχει μελέτες ερευνών στους τομείς της επιστήμης, της τεχνολογίας, της ιατρικής, των κοινωνικών επιστημών, των τεχνών και των ανθρωπιστικών επιστημών. Προσφέρει διασύνδεση με σημαντικό εύρος άλλων βάσεων δεδομένων εξίσου σημαντικής εγκυρότητας (πχ. Science Direct, Elsevier, Emerald).</p>
<b>Web of Science</b>	<p>Μικρότερη σε πλήθος εγγράφων βάση δεδομένων, η οποία ωστόσο δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή για forward και backward αναζήτηση στην υπό εξέταση βιβλιογραφία. Η συγκεκριμένη βάση δεδομένων είναι ιδιαίτερα αναγνωρίσιμη στην Ευρώπη, ενώ καλύπτει 5 θεματικές ενότητες, δηλ. Business, Business-Finance, Management, Operations Research and Management Science, Economics).</p>

**Πίνακας 2.3: Βάσεις αναζήτησης**

Λαμβάνοντας υπόψη την μεθοδολογία των Webster and Watson (2002) στους κάτωθι πίνακες έχει συγκεντρωθεί η δομή και η ανάλυση της βιβλιογραφίας, η οποία αποτέλεσε το σημείο εκκίνησης για να καταγραφούν τα κρίσιμα στοιχεία της έρευνας και να δομηθεί αντιστοίχως το ερωτηματολόγιο.

Σημαντικά στοιχεία στην μεθοδολογία της βιβλιογραφικής αναζήτησης. Δεδομένης της ιδιαίτερης αξίας που έχει η εγκυρότητα της έρευνας (όσο πιο πρόσφατα στοιχεία τόσο πιο αξιόπιστα) δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο έτος δημοσίευσης της αναφοράς, χωρίς να παραβλέπεται βεβαίως η αναγνωρισιμότητα του εκδότη (όσο πιο γνωστό το περιοδικό δημοσίευσης, τόσο πιο έγκυρα τα δεδομένα της έρευνας).

Το πεδίο αναζήτησης των άρθρων σε όλες τις βάσεις ήταν το business management.

#### **2.3.4. Επιλογή πεδίων αναζήτησης**

Ανάλογα με τη βάση αναζήτησης χρησιμοποιήθηκαν και τα αντίστοιχα πεδία όπως παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα αποτελέσματα περιορίστηκαν με επιπλέον φίλτρα (πχ έτος δημοσίευσης) προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι επεξεργάσιμα ως προς το μέγεθος τους.

Βάση Αναζήτησης	Πεδία Αναζήτησης
Scopus	Article Title – Abstract – Keywords & Article Title
Web of Science	Title & Topic

**Πίνακας 2.4: Πεδία αναζήτησης ανά βάση αναζήτησης**

Στον πίνακα 2.5 αποτυπώνονται όλες οι λέξεις με τις οποίες έγινε η αναζήτηση σε κάθε βάση δεδομένων, δηλ.

Βάση Αναζήτησης	Λέξεις "Κλειδιά" Αναζήτησης
Scopus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TITLE (bank* OR financ*) AND TITLE-ABS-KEY (digital* OR "Information Technology") AND TITLE-ABS-KEY (transform* OR change OR strategy*)</li> <li>• TITLE (effort reward imbalance )</li> <li>• TITLE (bank*) AND TITLE-ABS-KEY (change AND employee)</li> <li>• TITLE (new technologies) AND TITLE-ABS-KEY (employee)</li> <li>• (TITLE-ABS-KEY (change AND management) AND TITLE (bank ))</li> <li>• TITLE-ABS-KEY (IT enabled organizational transformation)</li> <li>• TITLE-ABS-KEY (IT enabled business transformation)</li> </ul>
Web of Science	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TITLE (bank*) AND TOPIC(transformation)</li> <li>• TITLE (financ*) AND TOPIC (transformation)</li> <li>• TITLE (bank*) AND TOPIC("information technology")</li> </ul>

- TITLE (financ\*) AND TOPIC (“information technology”)
- TITLE (effort reward imbalance)
- TITLE (bank\*) AND TOPIC (change AND employee)
- TITLE (new technologies) AND TOPIC (employee)
- (TOPIC (change AND management) AND TITLE (bank ))
- TOPIC (IT enabled organizational transformation)
- TOPIC (IT enabled business transformation)

**Πίνακας 2.5: Λέξεις αναζήτησης ανά βάση δεδομένων**

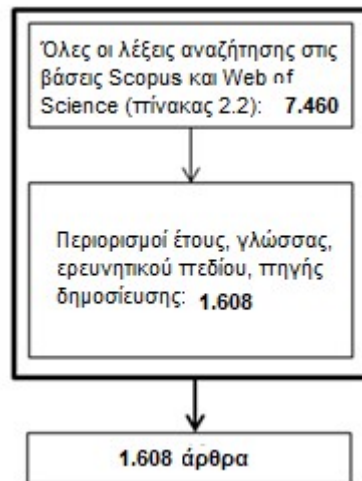
### **2.3.5. Προσδιορισμός κριτηρίων αναζήτησης**

Σημαντικό βήμα στην επιλογή των καταλληλότερων επιστημονικών άρθρων της έρευνας, είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων αναζήτησης προκειμένου να επιλεγθεί αριθμός ικανός να επεξεργαστεί, να έχει εγκυρότητα και να πληροί τα κριτήρια δημοσίευσης της επιστημονικής κοινότητας, δηλ.

1. Έτος δημοσίευσης: όλα τα έτη
2. Πηγές δημοσίευσης: άρθρα, πρακτικά συνεδρίων και book chapters
3. Πεδία αναζήτησης: Business, Management and Accounting (Scopus), Business & Management (WoS)
4. Γλώσσα: Αγγλική

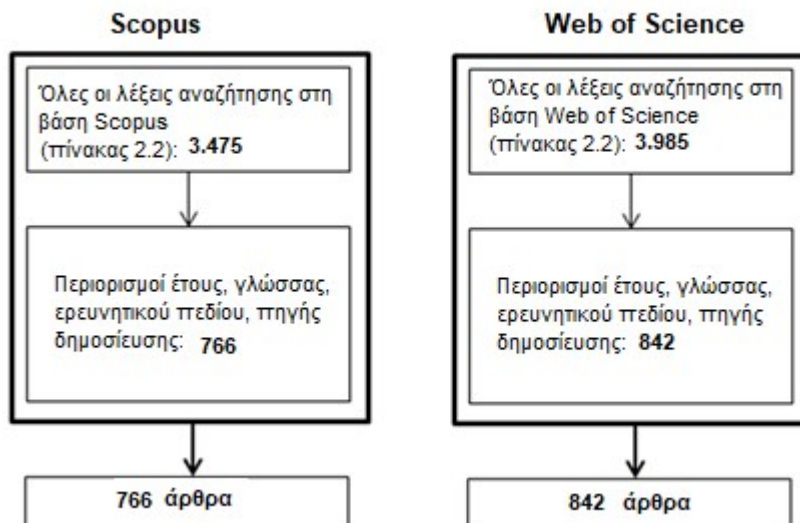
### **2.3.6. Αναζήτηση άρθρων**

Έχοντας ορίσει τις παραπάνω παραμέτρους (κριτήρια αναζήτησης) αντλήθηκαν τα ακόλουθα αποτελέσματα αναζήτησης στις βάσεις δεδομένων:



**Πίνακας 2.6: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (1)**

Αναλυτικότερα, από τις δύο βάσεις αναζήτησης άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν στην ερευνητική διαδικασία προέκυψαν 3.475 και 3.985 άρθρα. Εν συνεχεία, και με τη χρήση των κριτηρίων που αναφέρονται παραπάνω (δηλ. έτος δημοσίευσης: όλα, πηγές δημοσίευσης: άρθρα, πρακτικά συνεδρίων και bookchapters, πεδίο αναζήτησης: Business, Management and Accounting για τη βάση Scopus και Business ή Management για την Web of Science, γλώσσα: Αγγλική) επιλέχθηκαν 766 και 842 άρθρα.



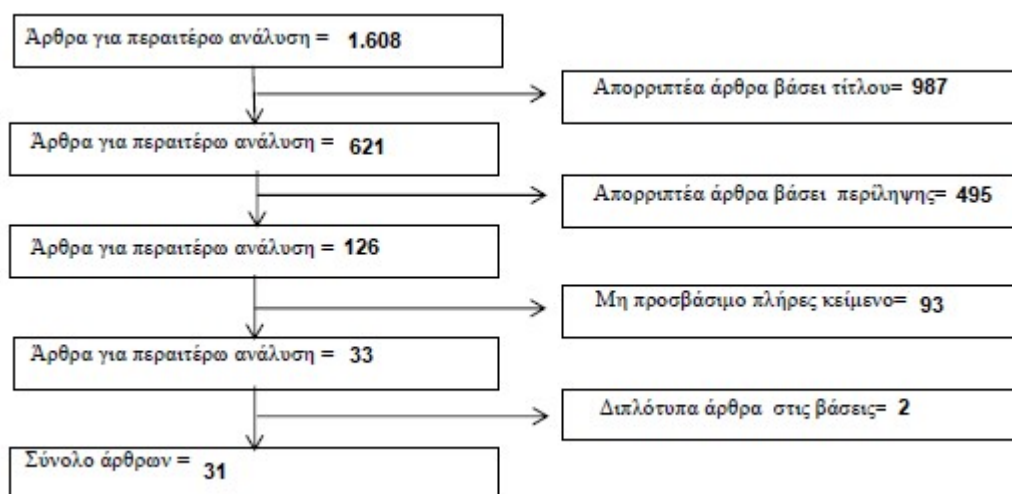
**Πίνακας 2.7: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (2)**

Στο επόμενο στάδιο εύρεσης της κατάλληλης βιβλιογραφίας τα 1.608 άρθρα εξετάστηκαν ως προς τον τίτλο τους (απορρίφθηκαν τα μη σχετικά), έπειτα ως προς τη σύνοψη τους (abstract, απορρίφθηκαν τα μη σχετικά) και εν συνεχεία από όσα άρθρα ικανοποιούν τα προηγούμενα, εξετάζεται το κυρίως περιεχόμενο τους προκειμένου να καταλήξουμε στο τελικό pool των κατάλληλων άρθρων για την περαίωση της έρευνας. Στο στάδιο αυτό απορρίφθηκαν άρθρα μη διαθέσιμα για πλήρη ανάγνωση.

Συγκεκριμένα, ως προς τον τίτλο κρίθηκαν κατάλληλα και επιλέχθηκαν 621, ώστε να ταυτίζονται με τη κεντρική ιδέα της έρευνας.

Εν συνεχεία, αναγνώστηκε η περίληψη των άρθρων και επιλέχθηκαν 126 άρθρα. Από τα άρθρα αυτά απορρίφθηκαν 93 άρθρα τα οποία δεν ήταν πλήρως αναγνώσιμα. Σημαντικός αριθμός άρθρων εστίαζε αποκλειστικά στο πως διευκολύνουν οι νέες τεχνολογίες (e-banking, m-banking) τις συναλλαγές των πελατών και απουσίαζε κάθε αναφορά ως προς την επίδραση τους στο προσωπικό των τραπεζών.

Η συνολική διαδικασία απέδωσε 28 άρθρα τα οποία πληρούσαν το σύνολο των κριτηρίων και ήταν διαθέσιμα για επεξεργασία και ανάλυση.



**Πίνακας 2.8: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (3)**

### 2.3.7. Αναζήτηση προς τα εμπρός & προς τα πίσω

Ένα επιπλέον βήμα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι η αναζήτηση προς τα εμπρός (forward search) και η αναζήτηση προς τα πίσω (backward search). Σύμφωνα με τους Webster and Watson που πρώτοι εισήγαγαν την έννοια, ο μελετητής μπορεί να εντυφίσει στο θέμα αναζητώντας προηγούμενα άρθρα, τα οποία αναφέρονται στο άρθρο υπό ανασκόπηση και να εμπλουτιστεί με αυτόν τον τρόπο η βιβλιογραφία.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η αναζήτηση προς τα εμπρός & προς τα πίσω απέδωσε επιπλέον 3 άρθρα.

**Πίνακας 2.9: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (1)**

No	Author	Title	Journal/Conference	Year
1	Ahmed, Fawad, Yuanjian Qin, and Maurice Aduamoah	"Employee Readiness for Acceptance of Decision Support Systems as a New Technology in E-Business Environments; A Proposed Research Agenda."	7th International Conference on Industrial Technology and Management	2018
2	Appiahene, Peter, Yaw Marfo Missah, and Ussiph Najim	"Evaluation of Information Technology Impact on Bank's Performance: The Ghanaian Experience."	International Journal of Engineering Business Management	2018
3	Devonish, D.	"Effort-Reward Imbalance at Work: The Role of Job Satisfaction."	Personnel Review (Journal)	2018
4	E. Ales	"Protecting Work in the Digital Transformation: Rethinking the Typological Approaching the Intrinsically Triangular Relationship Perspective"	Book chapter, Working in Digital and Smart Organizations: Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations	2018
5	Hakim Suhaimi, Ahmad Iqbal, and Mohd Shahrulnizam Bin Abu Hassan	"Determinants of Branchless Digital Banking Acceptance Among Generation Y in Malaysia."	IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services	2018
6	Schwarz Müller, Tanja et al.	"How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership."	Journal, Management Revue, Socio-Economic studies	2018
7	Awasthy R., Chandrasekaran V., and Gupta R.	"Top-down change in a public sector bank: lessons from employees' lived-in experiences"	Journal of Indian Business Research	2017
8	Larsson A., Vitaoja Y.	"Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives"	International Journal of Bank Marketing	2017
9	Scott, Susan V., John Van Reenen, and Markos Zachariadis	"The Long-Term Effect of Digital Innovation on Bank Performance: An Empirical Study of SWIFT Adoption in Financial Services."	Research Policy (Journal)	2017
10	Omoniyi EO and Omoniyi ST	"An Assessment of Benefits and Challenges of Information and Communication Technology to Of Ce Managers in the Banking Industry."	Journal of Internet Banking and Commerce	2016
11	Stamenkov, Gjoko, and Zamir Dika	"Bank Employees' Internal and External Perspectives on e-Service Quality, Satisfaction and Loyalty."	ELECTRONIC MARKETS(Journal)	2016
12	Vijay Anand, V. et al.	"Employee Engagement- a Study with Special Reference to Bank Employees in Rural Areas."	Indian Journal of Science and Technology	2016

13	W.Eva-Ellen, Stefan SÜB	"The Relationship between Transformational Leadership and Effort-Reward	Leadership & Organization Development Journal.	2016
14	Haleem, Fazal	"Planning Change in an Organization; MCB Bank Limited, Pakistan."	Journal of Internet Banking and Commerce	2015
15	Waite, Kathryn, and Tina Harrison	"Online Banking Adoption: We Should Know Better 20 Years On."	Journal of Financial Services Marketing	2015
16	Mishra, V, and V Singh	"Analyzing the Gap in the Adoption of Internet Banking Services: Managers' Perspective."	2nd International Conference on Business and Information Management	2014
17	Chemingui, Hella, and Hajer Ben lallouna	"Resistance, Motivations, Trust and Intention to Use Mobile Financial Services."	International Journal of Bank Marketing	2013
18	Bakare Sali	"Varying Impacts of Electronic Banking on the Banking Industry."	Journal of Information Technology & Software Engineering	2012
19	Hung, Chia S., David C. Yen, and Chin S. Ou.	"An Empirical Study of the Relationship between a Self-Service Technology Investment and Firm Financial Performance."	Journal of Engineering and Technology Management	2012
20	Worthington, Steve, and Peter Welch	"Banking without the Banks."	International Journal of Bank Marketing	2011
21	Alsajjan, B, and C Dennis	"Internet Banking Acceptance Model: Cross-Market Examination."	Journal of Business Research	2010
22	Ho, S J, and S K Mallick	"The Impact of Information Technology on the Banking Industry."	JOURNAL OF THE OPERATIONAL RESEARCH SOCIETY	2010
23	Menor, L J, and A V Roth	"New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking."	Production and Operations Management (journal)	2008
24	Hansen, P. H	"Organizational Culture and Organizational Change: The Transformation of Savings Banks in Denmark, 1965-1990."	Enterprise and Society (Conference)	2007
25	Ferguson, Tyler, Binshan Lin, and Jason C.H. Chen	"Leveraging the Work Force Using Information Technology: A Financial Service Case Study."	International Journal of Management and Enterprise Development	2005
26	Shu, Wesley, and Paul A. Strassmann	"Does Information Technology Provide Banks with Profit?"	Information and Management (journal)	2005
27	Brohman, M K, and D G Copeland	"Riverbank Financial: Changing the Role of Information Technology."	Journal of Information Technology	1999
28	Pastor, JoséManuel, Francisco Pérez, and Javier Quesada	"Efficiency Analysis in Banking Firms: An International Comparison."	European Journal of Operational Research	1997



29	Currie, W L, and L Willcocks	"The New Branch Columbus Project at Royal Bank of Scotland: The Implementation of Large-Scale Business Process Re-Engineering."	Journal of Strategic Information Systems	1996
30	Remenyi, D, and B Cinnamon	"Banking 2000? Reengineering at the First National Bank of Southern Africa to Create a Branch of the Future."	Journal of Strategic Information Systems	1996
31	Dufty, Norman F., Lawson K. Savery, and Geoffrey N. Soutar	"Banking Industry Employees and Technological Change."	Prometheus: Critical studies in Innovation (Journal)	1987

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζεται η ταξινόμηση των άρθρων σύμφωνα με τη θεματική τους ενότητα, δηλ.

**Πίνακας 2.10: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (2)**

No	Συγγραφείας	Έτος	Μέθοδος	Subject					
				Change	TAM	E-banking	Employees	Development / Skills	Strategy
1	Ahmed, Fawad, Yuanjian Qin, and Maurice Aduamoah	2018	Ερευνα	X	X				
2	Appiahene, Peter, Yaw Marfo Missah, and Ussiph Najim	2018	Θεωρητική						
3	Devonish, D.	2018	Ερευνα	X			X		
4	E. Ales	2018	Θεωρητική	X			X		
5	Hakim Suhaimi, Ahmad Iqbal, and Mohd Shahrulnizam Bin Abu Hassan	2018	Ερευνα	X	X	X			
6	Schwarz Müller, Tanja et al.	2018	Θεωρητική	X			X		X
7	Awasthy R., Chandrasekaran V., and Gupta R.	2017	Ερευνα	X			X		

8	Larsson A., Vitaoja Y.	2017	Ερευνα		X	X			X
9	Scott, Susan V., John Van Reenen, and Markos Zachariadis	2017	Ερευνα	X					X
10	Omoniyi EO and Omoniyi ST	2016	Ερευνα	X		X			
11	Stamenkov, Gjoko, and Zamir Dika	2016	Ερευνα	X			X		X
12	Vijay Anand, V. et al.	2016	Ερευνα	X			X		X
13	W.Eva-Ellen, Stefan Süß	2016	Ερευνα	X			X		
14	Haleem, Fazal	2015	Θεωρητική	X			X		X
15	Waite, Kathryn, and Tina Harrison	2015	Θεωρητική	X	X	X	X		
16	Mishra, V, and V Singh	2014	Ερευνα	X	X				
17	Chemingui, Hella, and Hajer Ben lallouna	2013	Ερευνα	X		X	X		
18	Bakare Sali	2012	Ερευνα			X			
19	Hung, Chia S., David C. Yen, and Chin S. Ou.	2012	Ερευνα	X					X
20	Worthington, Steve, and Peter Welch	2011	Θεωρητική	X		X			X
21	Alsajjan, B, and C Dennis	2010	Ερευνα		X	x			
22	Ho, S J, and S K Mallick	2010	Ερευνα	X					
23	Menor, L J, and A V Roth	2008	Ερευνα	X					X
24	Hansen, P. H	2007	Θεωρητική	X					
25	Ferguson, Tyler, Binshan Lin, and Jason C.H. Chen	2005	Θεωρητική						
26	Shu, Wesley, and Paul A. Strassmann	2005	Ερευνα	X					X
27	Brohman, M K, and D G Copeland	1999	Θεωρητική	X			X		
28	Pastor, JoséManuel, Francisco Pérez, and Javier Quesada	1997	Ερευνα	X			X		
29	Currie, W L, and L Willcocks	1996	Ερευνα	X				X	
30	Remenyi, D, and B Cinnamon	1996	Θεωρητική	X					X
31	Duffy, Norman F., Lawson K. Savery, and Geoffrey N. Soutar	1987	Ερευνα						

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζεται η ταξινόμηση των άρθρων σύμφωνα με τις έρευνες που περιγράφουν, αναλύοντας τες κατά έτος, μέθοδο, κλάδο, δείγμα, χώρα, μέθοδο ανάλυσης, δηλ.

**Πίνακας 2.11: Αναλυτική παρουσίαση αποτελεσμάτων αναζήτησης (3)**

No	Συγγραφέας	Έτος	Μέθοδος	Πίνακας Ανάλυσης Ερευνών			
				Κλάδος	Δείγμα	Χώρα	Μέθοδος Ανάλυσης
1	Ahmed, Fawad, Yuanjian Qin, and Maurice Aduamoah	2018	Ερευνα	call center σε κλαδο ταξιδίων και τουρισμου	200 υπάλληλοι	Πακιστάν	Pearson's correlation analysis
2	Appiahene, Peter, Yaw Marfo Missah, and Ussiph Najim	2018	Θεωρητική	Τράπεζες	444 καταστήματα τραπεζών	Γκάνα	DEA
3	Devonish, D.	2018	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	Τουρισμός, Χρηματοοικονομικά	323 υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης	Καριβική	SEM
4	Hakim Suhaimi, Ahmad Iqbal, and Mohd Shahrulnizam Bin Abu Hassan	2018	Ερευνα (ερωτηματολογιο 30 ερωτήσεων)	Ιδιώτες	180 (Generation Y)	Μαλαισία	Multiple regression analysis
5	Schwarz Müller, Tanja et al.	2018	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	διάφοροι, ακαδημαϊκοί	49 digitazation experts	Γερμανία	Comparative analysis
6	Larsson A., Vitaoja Y.	2017	Ερευνα (συνεντεύξεις)	Τραπεζικός	10 στελέχη	Σουηδία	Interpretative Phenomenological Analysis
7	Scott, Susan V., John Van Reenen, and Markos Zachariadis	2017	Ερευνα	Τράπεζες	6848	Ευρώπη, ΗΠΑ	Regression analysis
8	Omoniyi EO and Omoniyi ST	2016	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	Τράπεζες	130 υπάλληλοι τραπεζών και πελάτες	Νιγηρία	Comparative analysis

9	Stamenkov, Gjoko, and Zamir Dika	2016	Ερευνα	Τράπεζες	231 υπάλληλοι τραπεζών	FYROM	Regression analysis
10	Vijay Anand, V. et al.	2016	Ερευνα	Τράπεζες	124 υπάλληλοι τραπεζών	Ινδία	ANOVA, Chi-Square and Regression
11	Mishra, V, and V Singh	2014	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	Τράπεζες	37 Στελέχη τραπεζών	Βόρεια Ινδία	Comparative analysis
12	Chemingui, Hella, and Hajer Ben lallouna	2013	Ερευνα	Ιδιώτες	300 μη χρήστες ψηφιακής τραπεζικής	Τυνησία	Exploratory factor analysis & SEM
13	Hung, Chia S., David C. Yen, and Chin S. Ou.	2012	Ερευνα	Τραπεζικός	284 παρατηρήσεις	Ταϊβάν	Comparative analysis
14	Alsajjan, B, and C Dennis	2010	Ερευνα	Φοιτητές	955 ερωτηματολογία	UK, Σαουδική Αραβία	SEM
15	Ho, S J, and S K Mallick	2010	Ερευνα	68 τράπεζες	1293 παρατηρήσεις	ΗΠΑ (κυρίως)	Regression analysis
16	Shu, Wesley, and Paul A. Strassmann	2005	Ερευνα	Τράπεζες	12 CIOs	ΗΠΑ	Regression analysis
17	Pastor, JoséManuel, Francisco Pérez, and Javier Quesada	1997	Ερευνα	Τράπεζες	427 τράπεζες	Διάφορες	DEA (linear)
18	Currie, W L, and L Willcocks	1996	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	Τράπεζες	Μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη	UK	factor analysis
19	Duffy, Norman F., Lawson K. Savery, and Geoffrey N. Soutar	1987	Ερευνα (ερωτηματολογιο)	Τραπεζικός	886 υπάλληλοι	Αυστραλία	Discriminant analysis

### **2.3.8. Θεωρητική παρουσίαση βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Όπως προκύπτει και από τον πίνακα 2.11 η πλειονότητα των ερευνών έχει γίνει στο κλάδο των τραπεζών, απευθυνόμενοι τόσο σε στελέχη αυτών των οργανισμών όσο (κυρίως) σε τραπεζικούς υπάλληλους. Όσον αφορά το γεωγραφικό εύρος των ερευνών αυτές καλύπτουν όλο τον κόσμο, με ιδιαίτερη έμφαση και σε αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες (πχ Ινδία, Πακιστάν, Μαλαισία, Γκάνα, Νιγηρία). Όσον αφορά τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων γίνεται κυρίως μέσω ερωτηματολογίων (έντυπων ή on-line), ενώ οι μέθοδοι επεξεργασίας των δεδομένων ποικίλουν. Από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες είναι η regression analysis, μέθοδος η οποία υιοθετείται και στην παρούσα εργασία για την επεξεργασία των δεδομένων.

Με τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, εξελίχθησαν και οι τεχνολογικές υποδομές που έχουν στη διάθεση τους τα πιστωτικά ιδρύματα για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών έχει δύο όψεις. Αφενός επηρεάζει την πελατειακή βάση των τραπεζικών ιδρυμάτων προσφέροντας νέα προϊόντα, αμεσότητα στις συναλλαγές, και τραπεζική παρουσία 24/7 ακόμα και σε περιοχές χωρίς φυσική τραπεζική παρουσία, αφετέρου έχει σημαντική επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Και αν στην περίπτωση της πελατειακής βάσης τα οφέλη γίνονται εύκολα αντιληπτά μέσα από τα εμπειρικές μελέτες (έρευνες για τη χρήση νέων τεχνολογιών π.χ e-banking, m-banking), στην περίπτωση των επιπτώσεων τους στο προσωπικό των τραπεζών, η υφιστάμενη ακαδημαϊκή έρευνα δεν έχει καλύψει σημαντικό εύρος των αναζητήσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πλέον επίκαιρες αναλύσεις πάνω στο θέμα ευρίσκονται σε οικονομικές αναλύσεις και φόρα, στερούμενα ωστόσο της εγκυρότητας και της αναγνωρισιμότητας μιας βάσης δεδομένων επιστημονικών άρθρων (π.χ. Scopus).

Για πολλούς ερευνητές ο όρος digital transformation εξαντλείται στα νέα ψηφιακά κανάλια συναλλαγών όπως είναι το e-banking, m-banking, e-branch. Ελάχιστοι τον έχουν συσχετίσει με το βαθμό στον οποίο αυτός είναι αποδεκτός από το προσωπικό των τραπεζών, και περιγράφουν τις ευκαιρίες ή τις απειλές που αυτός επηρεάζει.

## **2.4. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και βαθμός αποδοχής**

### **2.4.1. Χρονολογική επισήμανση άρθρων αναφοράς**

Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία σχετικά καινούργια έννοια στον τραπεζικό κλάδο, οι σχετικές αναφορές εστιάζουν κυρίως στο βαθμό αποδοχής και τη χρήση των νέων τεχνολογιών από τους χρήστες των εφαρμογών ηλεκτρονικής τραπεζικής είτε αυτοί είναι πελάτες είτε υπάλληλοι των τραπεζών.

Η πρώτη ενδιαφέρουσα αναφορά συναντάται το 1927 σε άρθρο του “*The Australian Banker*” (Dufty, Savery, & Soutar, 1987) στην οποία αποτυπώνεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι και τα συνδικαλιστικά σωματεία τους αποδέχθηκαν τις τεχνολογικές εξελίξεις εκείνης της εποχής στον τραπεζικό

κλάδο. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι κατά την αντικατάσταση των παλαιών χειρόγραφων βιβλιαρίων από μηχανογραφικό εκτυπωτή, υπήρχε μία μερίδα συντηρητικών υπαλλήλων που ήταν σθεναρά αντίθετοι στη νέα καινοτομία. Όπως αναφέρει το 1930 το “Queensland Banker” (Dufty et al., 1987) όσοι τραπεζοϋπάλληλοι δεν προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις εκείνης της εποχής είτε θα πρέπει να μετακινηθούν σε μικρότερα καταστήματα της υπαίθρου, είτε ακόμα χειρότερα θα αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο να απολέσουν τις θέσεις εργασίας τους.

Αντίστοιχα, ήδη από το 1933 υπάρχει η πρώτη αναφορά (Dufty et al., 1987) σε αντίσταση συνδικαλιστικού σωματείου προς το *Federal Council* στην υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών εκείνης της εποχής, φοβούμενοι τον περιορισμό θέσεων εργασίας. Το 1962 χρονιά κατά την οποία εισήχθη η χρήση υπολογιστή στην State Savings Bank of Victoria, το συνδικαλιστικό σωματείο των εργαζομένων ήταν το πρώτο το οποίο αποδέχθηκε χωρίς αντίσταση αλλά και υποστήριξε ενεργά την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού εκείνης της εποχής. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι υπάλληλοι υιοθέτησαν την καινοτομία της εποχής, διεκδικώντας και λαμβάνοντας ως αντιστάθμισμα μείωση ωραρίου απασχόλησης και επιπλέον ετήσια άδεια. Αργότερα, και καθώς η επόμενη δεκαετία, έφερε νέες τεχνολογικές εξελίξεις (on line τερματικά στους ταμίες, και καθολική χρήση υπολογιστή) η από κοινού συνεννόηση εργοδοτών και σωματείων ήταν επιβεβλημένη. Στην κατεύθυνση αυτή, συστήθηκαν κοινές επιτροπές για την δυνατόν ομαλότερη μετάβαση των τραπεζοϋπαλλήλων στη νέα εποχή.

Συγκρίνοντας τα παραπάνω με τις εξελίξεις στην ελληνική τραπεζική αγορά του 2019, συναντάμε πολλές ομοιότητες. Με πιο χαρακτηριστική την πρώιμη αντίδραση από πλευράς εργαζομένων έναντι των νέων τεχνολογιών λόγω του φόβου της αλλαγής (Brohman & Copeland, 1999) αλλά και του κινδύνου απώλειας της εργασίας τους.

#### **2.4.2. Βασικές έννοιες ερευνών για την αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού από τους εργαζομένους**

Στην πλειονότητα των προγενέστερων ερευνών που μελετήθηκαν και παρουσιάζονται στους πίνακες 2.10 και 2.11 (κυρίως μέσω δομημένων ερωτηματολογίων) αποτυπώνεται η στάση του προσωπικού των τραπεζών έναντι στη ψηφιακή μετάβαση. Ομαδοποιώντας τα αποτελέσματα τους ως προς την βασική ιδέα και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού από τους εργαζομένους, καταγράφονται οι κάτωθι βασικές έννοιες:

- Αλλαγή (change). Βασικός παράγοντας για την αποδοχή της ψηφιακής μετάβασης, όπως και σε κάθε περίπτωση καινούργιου και διαφορετικού είναι η διαχείριση της αλλαγής (change management) (Ahmed, Qin, & Aduamoah, 2018). Είναι στην ευθύνη του εργοδότη να προετοιμάσει κατάλληλα ένα κλίμα αλλαγής (Vijay Anand et al., 2016), ώστε να μετριάσει πιθανές αρνητικές αντιδράσεις, που θα διακινδυνεύσουν την επιτυχία του νέου εγχειρήματος (Brohman & Copeland, 1999).

- TAM. Κοινός παρανομαστής την πλειοψηφία των ερευνών είναι το μοντέλο TAM (technology acceptance model) και οι βασικές μεταβλητές που την αποτελούν, δηλ. η αντιληπτή ευκολία χρήσης (perceived ease of use), η αντιληπτή χρηστικότητα (perceived usefulness), και η αντιληπτή αποτελεσματικότητα (self-efficacy) που έχει κάποιος, σχετικά με τη δυνατότητα αποτελεσματικής χρήσης των πόρων μιας νέας τεχνολογίας (Mishra & Singh, 2014). Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν οι μεταβλητές της TAM το βαθμό αποδοχής, παρουσιάζεται σε επόμενες ενότητες.
- E-banking. Σε πολλές έρευνες (κυρίως προγενέστερων ετών) υπάρχει μία σύγκριση μεταξύ των εννοιών ψηφιοποίηση (digital transformation) και e-banking. Καθώς ο όρος ψηφιοποίηση περιλαμβάνει ένα πολύ μεγαλύτερο εύρος εργασιών και δεν αποτελεί αποκλειστικά μία απλή πλατφόρμα εκτέλεσης τραπεζικών συναλλαγών, οι έννοιες τους θα πρέπει να διαχωριστούν. Είναι ωστόσο εύλογο οι χρήστες του e-banking να είναι πιο δεκτικοί στις τεχνολογικές αλλαγές (Chemingui & Ben lallouna, 2013).
- Εργαζόμενοι (Employees). Ο κρισιμότερος παράγοντας για την υιοθέτηση της αλλαγής είναι η στάση των εργαζομένων (Brohman & Copeland, 1999). Είτε ενεργώντας αυτόνομα, είτε υποκινούμενοι από τα εργατικά σωματεία τους, η στάση τους έναντι της αλλαγής ορίζει και το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας οποιουδήποτε εγχειρήματος θα θεωρούσαν ότι διακινδυνεύει το εργασιακό τους status quo.
- Προσωπική ανάπτυξη/ Δεξιότητες (development/ skills). Σε πολλά άρθρα που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών καταγράφεται η ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες (Currie & Willcocks, 1996). Πολλές φορές οι εργαζόμενοι παρότι έχουν τη διάθεση να αποδεχθούν την αλλαγή, συναντούν δυσκολίες στην υλοποίησή τους, καθώς είτε ελλείπει γνώσεων είτε ελλείπει δεξιοτήτων δεν μπορούν να ακολουθήσουν την εποχή τους. Είναι σημαντικό να υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προς τους εργαζομένους, τα οποία πέρα από πρακτικές γνώσεις δίνουν τη δυνατότητα και για την σταδιακή αφομοίωση και εγκλιματισμό στα νέα δεδομένα της αλλαγής.
- Στρατηγική (strategy). Σε κάθε σημαντικό θέμα που έχει να διαχειριστεί η ηγεσία ενός οργανισμού (πόσο μάλλον στον τραπεζικό χώρο, όπου η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει τον τρόπο εργασίας πολύ μεγάλου αριθμού προσωπικού), απαιτείται η μεθοδική προσέγγιση και κατάρτιση ενός δομημένου πλάνου ενεργειών εντός του οργανισμού (Scott, Van Reenen, & Zachariadis, 2017).

Σχηματικά, η διασύνδεση των βασικών εννοιών, αποτυπώνονται στο σχήμα



*Σχήμα 2.2. Βασικές έννοιες που επηρεάζουν την αποδοχή της ψηφιοποίησης*



### ***Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας***

#### ***3.1. Εισαγωγικά***

Για τους σκοπούς της παρούσης μελέτης εκπονήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρατίθενται στοιχεία της ερευνητικής διαδικασίας όπως ο σκοπός, το θέμα που εξετάζεται, η ακολουθούμενη μεθοδολογία, το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, και τα αποτελέσματα από την επεξεργασία αυτού.

#### ***3.2. Σκοπός και στόχοι***

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να καταδείξει το αν, το πόσο, και προς ποια κατεύθυνση έχουν επηρεάσει οι τεχνολογικές εξελίξεις το εργασιακό καθεστώς των τραπεζικών υπάλληλων στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα διατυπώνονται 4 υποθέσεις οι οποίες προσπαθούν να επαληθεύσουν τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών στο κατά πόσο διευκολύνεται η καθημερινότητα των υπαλλήλων καθώς επίσης και η επίδραση που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού των τραπεζών.

#### ***3.3 Μέθοδος έρευνας***

Η έρευνα βασίστηκε στο Technology Acceptance Model (Davis 1989; Davis et al., 1989) και εφαρμόστηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους - μέλη της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΟΤΟΕ), με χρήση on-line ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε στο σύνολο των τραπεζικών στελεχών όλων των βαθμίδων, περιλαμβάνοντας δομημένες "κλειστού" τύπου ερωτήσεις και απαντήσεις 5 βαθμίδων της κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε αντίστοιχες έρευνες (Κοντιάδης κα., 2018; Munoz-Leivaa et al., 2016; Pikkarainen et al., 2004) οι οποίες εστιάζουν στον βαθμό αποδοχής των νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο τόσο από την πλευρά του προσωπικού όσο και από αυτή του τελικού χρήστη.

Η μέθοδος με την οποία γίνεται ο έλεγχος των παραπάνω υποθέσεων είναι η Παλινδρόμηση (Regression analysis).

### 3.4 Πληθυσμός

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στο Google forms στην ακόλουθη διεύθυνση:

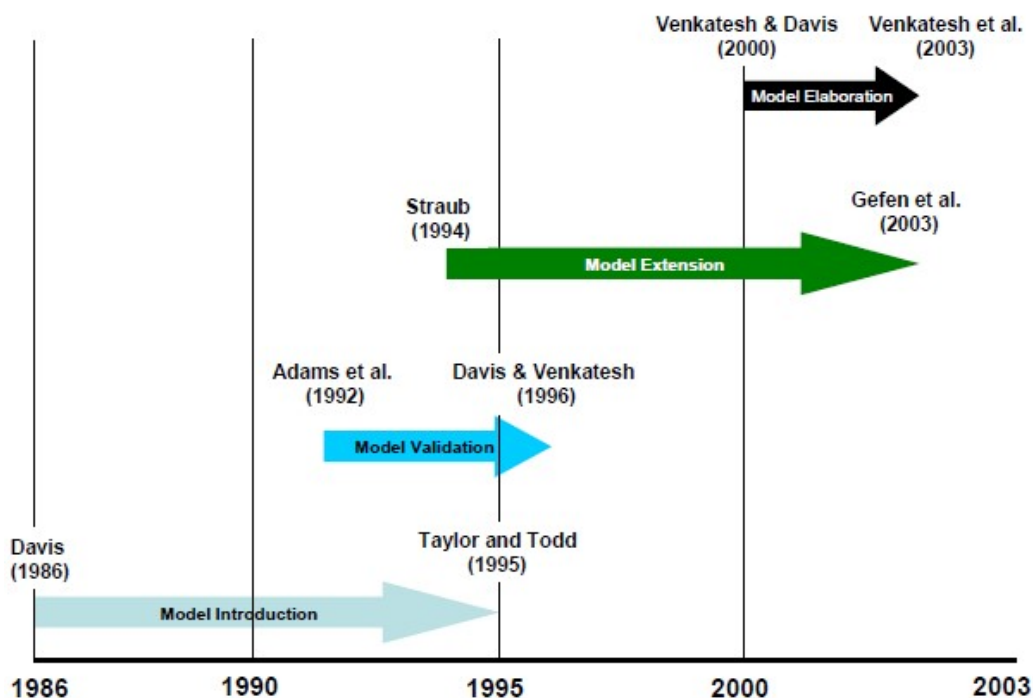
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScWaccK3yMw0iPhi8EVz94bpSoBjgPV\\_Uni3Pp9bw\\_uUDGWhQQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScWaccK3yMw0iPhi8EVz94bpSoBjgPV_Uni3Pp9bw_uUDGWhQQ/viewform)

και ήταν διαθέσιμο από 19 Ιουνίου 2019 έως και τις 30 Σεπτεμβρίου 2019. Η προώθηση του ερωτηματολογίου έγινε μέσα από επαγγελματικά κοινωνικά δίκτυα (LinkedIn), καθώς και μέσα από επικοινωνία με mail με τους συνδικαλιστικούς φορείς του κλάδου (ΟΤΟΕ).

Στην έρευνα συνολικά ανταποκρίθηκαν 161 τραπεζικοί υπάλληλοι. Για λόγους απορρήτου και μη συσχέτισης των αποτελεσμάτων με συγκεκριμένη τράπεζα, αλλά με το σύνολο των τραπεζών στην Ελλάδα, απαλείφθηκε από το ερωτηματολόγιο το ερώτημα σχετικά με την τράπεζα υπηρεσίας του ερωτώμενου.

### 3.5 Μοντέλο έρευνας

Η μελέτη βασίζεται σε προηγούμενες αντίστοιχες ερευνητικές προσπάθειες. Βασική προσέγγιση είναι η TAM (Technology Acceptance Model). Σύμφωνα με έρευνα των (Lee, Kozar, & Larsen, 2018) το μοντέλο TAM έχει υιοθετηθεί και εξελιχθεί διαχρονικά από πολλούς ερευνητές (διάγραμμα 3.1)



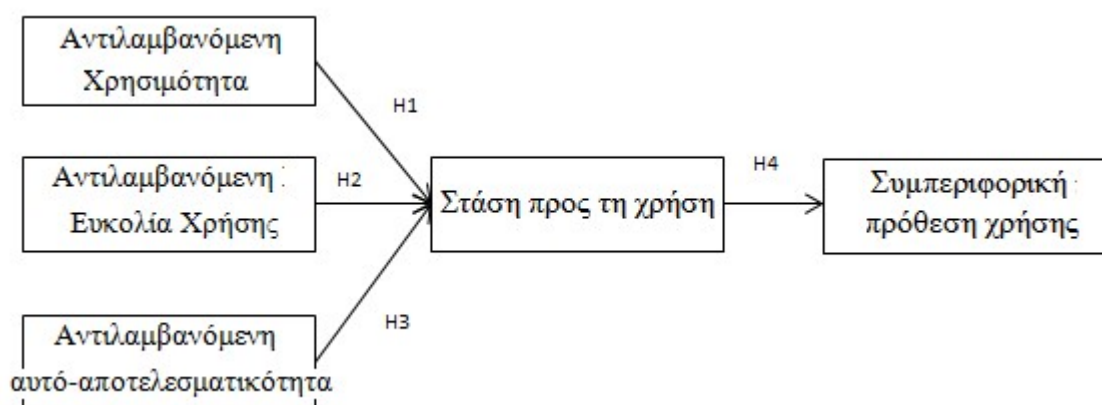
Διάγραμμα 3.1: Χρονολογική εξέλιξη μεθοδολογίας TAM

Όλα τα μοντέλα βασίζονται στο αρχικό μοντέλο του Davis (2013).

Βασικές μεταβλητές για την αποδοχή της τεχνολογίας (TAM) διαχρονικά (αλλά και στην παρούσα) είναι:

1. Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived ease of use (E)).
2. Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα (Perceived usefulness (U)).
3. Αντιλαμβανόμενη αυτό-Αποτελεσματικότητα (Perceived self-efficacy (SE)).

Σχηματικά η συσχέτιση των μεταβλητών ως προς τη χρήση της τεχνολογίας και την αντίστοιχη αποδοχή (συμπεριφορά), απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.1.



**Σχήμα 3.1: Συσχέτιση μεταβλητών για την πρόθεση χρήσης τεχνολογίας**

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου (βασισμένο στη βιβλιογραφία των (Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019; Venkatesh & Bala, 2008), επιβεβαιώνει/απορρίπτει τις ακόλουθες υποθέσεις προκειμένου να διερευνήσει τη συσχέτιση μεταξύ των Perceived Usefulness (U), Perceived Ease of Use (E), Perceived Self-Efficacy (SE), με την πρόθεση χρήσης των νέων τεχνολογιών (Intention to Use (IU)) και τη συμπεριφορά ως προς τη χρήση (Usage Behavior – UB)):

H1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ Αντιλαμβανόμενης Χρησιμότητας (Perceived Usefulness) και πρόθεσης χρήσης ψηφιακής τραπεζικής.

H2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ Αντιλαμβανόμενης Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use) και πρόθεσης χρήσης ψηφιακής τραπεζικής.

H3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ Αντιλαμβανόμενης αυτό-Αποτελεσματικότητας (Perceived Self-Efficacy) και πρόθεσης χρήσης ψηφιακής τραπεζικής.

H4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ πρόθεσης χρήσης ψηφιακής τραπεζικής και συμπεριφοράς ως προς τη χρήση (Usage Behavior).

### **3.6 Ανάλυση μεταβλητών έρευνας**

#### **3.6.1. Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived ease of use (E))**

Σύμφωνα με τον Venkatesh (2000) οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή ευκολία στη χρήση (perceived ease of use (E)) είναι: η αυτο-αποτελεσματικότητα στη χρήση Η/Υ (computer self-efficacy) δηλ. ο βαθμός στον οποίο κάποιος πιστεύει ότι μπορεί να εκτελέσει μια εργασία με τη χρήση Η/Υ, η δημιουργία άγχους από τη χρήση Η/Υ (computer anxiety) δηλ. ο βαθμός στον οποίο κάποιος νοιώθει φόβο στη χρήση Η/Υ, η ευχαρίστηση από τη χρήση Η/Υ (computer playfulness) δηλ. ο βαθμός ικανοποίησης που βιώνει κάποιος από τη χρήση Η/Υ, καθώς και η αντίληψη ελέγχου του εξωτερικού περιβάλλοντος (perceptions of external control) δηλ. ο βαθμός στον οποίο κάποιος πιστεύει ότι οι πόροι της επιχείρησης είναι διαθέσιμοι για την εκτέλεση της εργασίας του.

#### **3.6.2. Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα (Perceived usefulness (U))**

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον όρο perceived usefulness (U) είναι: η αντιληπτή ευκολία στη χρήση (perceived ease of use (E)), η εικόνα (image) δηλ. ο βαθμός στον οποίο η χρήση της τεχνολογία ενισχύει τη θέση και το κύρος του χρήστη, η συσχέτιση με την εργασία του (job relevance) δηλ. ο βαθμός κατά τον οποίο ο χρήστης πιστεύει ότι η νέα τεχνολογία είναι εφαρμόσιμη στην εργασία του, η ποιότητα του τελικού αποτελέσματος (output quality) δηλ. ο βαθμός στον οποίο η χρήση της τεχνολογίας διευκολύνει το τελικό αποτέλεσμα, και η ορατότητα του αποτελέσματος (result demonstrability) δηλ. ο βαθμός κατά τον οποίο το αποτέλεσμα είναι ορατό στον χρήστη της τεχνολογίας.

#### **3.6.3. Αντιλαμβανόμενη αυτό-Αποτελεσματικότητα (Perceived Self-efficacy (SE))**

Με τον όρο Perceived Self-efficacy (SE) περιγράφεται η αντιληπτή αποτελεσματικότητα που έχει κάποιος, σχετικά με τη δυνατότητα αποτελεσματικής χρήσης των πόρων μιας νέας τεχνολογίας. Σε κάποιες μελέτες της TAM, σύμφωνα με τον Venkatesh (2000) δεν θεωρείται διακριτή μεταβλητή, αλλά ως μεταβλητή που επηρεάζει την Perceived Ease of Use (EU).

#### **3.6.4. Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction (JS))**

Μια σημαντική μεταβλητή, η οποία εξετάζεται στην παρούσα μελέτη περιγράφεται από τον όρο job satisfaction (JS), ο οποίος και περιγράφει την ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του κάποιος. Για τον (Devonish, 2018) ο οποίος μελετώντας 400 ερωτηματολόγια εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς (σε 5βάθμια κλίμακα Likert), κατέληξε στο ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, είναι οι κάτωθι, δηλ.

### 3.7 Δομή ερωτηματολογίου

#### *Μέρος Α' – Ερωτήσεις διερεύνησης της αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού*

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφονται ερωτήματα σχετιζόμενα με τις μεταβλητές που διαμορφώνουν τα Perceived Usefulness (PU) και Perceived Ease of Use (PE) σύμφωνα με τους (Waite & Harrison, 2015). Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις αποτυπώνεται η συσχέτιση των μεταβλητών της TAM αλλά και ο βαθμός (beta) συσχέτισης τους.

#### *Μέρος Β' – Ερωτήσεις αξιολόγησης βαθμού ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction).*

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου γίνεται διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον ενός εργαζόμενου. Μέσω των ερωτήσεων αξιολόγησης διερευνάται η συσχέτιση της πρόθεσης χρήσης των νέων τεχνολογιών (intention to use) με άλλες μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, τραπεζοϋπάλληλος μπορεί να απορρίπτει το ψηφιακό μετασχηματισμό ως απόρροια της δυσαρέσκειας του για το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο καλείται να εργαστεί (σχέση με συναδέλφους, σχέση με προϊστάμενο, διαχείριση φόβου ότι οι νέες τεχνολογίες θέτουν σε κίνδυνο την διασφάλιση της θέσης εργασίας του) και όχι λόγω της δυσκολίας χρήσης των νέων τεχνολογιών. Στην ενότητα αυτή, οι ερωτήσεις λειτουργούν ως παράγοντες επιβεβαίωσης/απόρριψης των ερωτημάτων που διερευνώνται στο πρώτο μέρος.

Στο παράρτημα Α, απεικονίζεται το ερωτηματολόγιο στο οποίο βασίστηκε το πείραμα.

Στον κάτωθι πίνακα συνοψίζονται οι ερωτήσεις καθώς και η σχετιζόμενη βιβλιογραφία.

Μεταβλητές	Ερωτήσεις	Αναφορές
Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα	Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας μου. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η παραγωγικότητα μου. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η επίδοση στην εργασία μου.	(Amin, 2012; Davis, 1993; Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019; Legris et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008)

<p>Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης</p>	<p>Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου επιτρέπει να ολοκληρώσω μεγαλύτερο όγκο εργασίας από ότι θα μπορούσα διαφορετικά. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών ενισχύεται η αποτελεσματικότητα μου στην εργασία μου.</p> <p>Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών η εργασία μου γίνεται ευκολότερη.</p> <p>Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών χρήσιμα στην εργασία μου.</p>	<p>(Amin, 2012; Davis, 1993; Hakim Suhaimi &amp; Bin Abu Hassan, 2019; Legris et al., 2003; Venkatesh &amp; Bala, 2008)</p>
<p>Αντιλαμβανόμενη αυτό- αποτελεσματικότητα</p>	<p>Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.</p> <p>Η μάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα.</p> <p>Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δεν μου προκαλεί δυσφορία.</p> <p>Θεωρώ εύκολη την χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.</p> <p>Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολα στη χρήση. Μου είναι εύκολο να θυμάμαι πως θα χρησιμοποιήσω τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.</p> <p>Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια.</p> <p>Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου είναι απόλυτα κατανοητός.</p> <p>Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.</p> <p>Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.</p>	<p>(Amin, 2012; Venkatesh &amp; Bala, 2008)</p>
<p>Πρόθεση Χρήσης</p>	<p>Εάν είχα πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.</p> <p>Έχοντας δεδομένο ότι έχω πρόσβαση σε</p>	<p>(Hakim Suhaimi &amp; Bin Abu Hassan, 2019; Legris et al., 2003; Venkatesh &amp; Bala, 2008)</p>

εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, πιθανόν να τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.  
Είναι στις προθέσεις μου να κάνω χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών στους επόμενους 6 μήνες.

Συμπεριφορική πρόθεση χρήσης	Κατά μέσο όρο αξιοποιώ το περισσότερο χρόνο μου στην εργασία κάνοντας χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.	(Amin, 2012; Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019; Legris et al., 2003; Venkatesh & Bala, 2008)
Εργασιακή Ικανοποίηση	<p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την πλήρη απασχόλησή σας;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυνατότητα να εργάζεστε μόνοι σας;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία να ασχολείστε με διαφορετικές δραστηριότητες;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αίσθηση ότι είστε σημαντικό μέλος στην εταιρία σας;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία που έχετε να λέτε στους συναδέλφους σας τι να κάνουν;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των δεξιοτήτων σας στην εργασία σας;</p> <p>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αίσθημα ικανοποίησης όταν ολοκληρώνετε τη δουλειά σας;</p>	((W.Eva-Ellen, 2016)(Authors, 2013)(Chemingui & Ben lallouna, 2013))

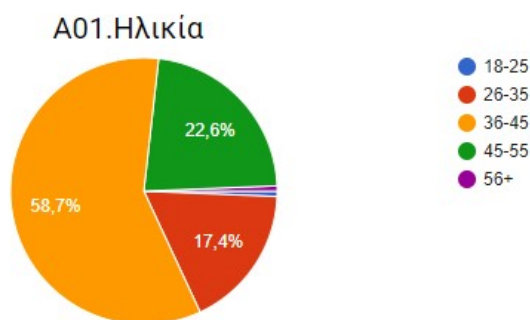
**Πίνακας 3.1: Ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

## Κεφάλαιο 4. Ανάλυση δεδομένων

### Ενότητα 4.1. Περιγραφική Στατιστική

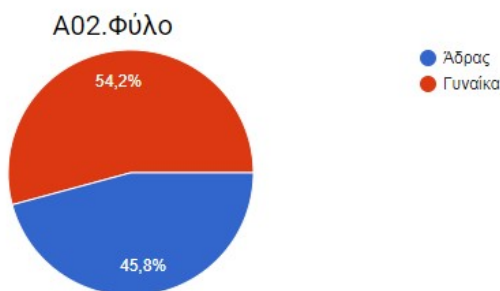
Τα επόμενα διαγράμματα στηρίζονται στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και περιγράφουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Τα στοιχεία αντλούνται από την πρώτη ενότητα (προσωπικά στοιχεία) του ερωτηματολογίου.

#### Μέρος Α' – Προσωπικά Στοιχεία



Διάγραμμα 4.1: Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 36-45 (58,7%). Το παραπάνω κρίνεται απολύτως φυσιολογικό, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι τελευταίες μαζικές προσλήψεις στον κλάδο έγιναν τα έτη 2007-2008. Αντίστοιχα, είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο ότι ελάχιστοι είναι αυτοί οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία >56. Λόγω των στοχευμένων προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου, οι υπάλληλοι άνω των 55 ετών είχαν ιδιαίτερα σημαντικό οικονομικό κίνητρο να κάνουν χρήση των προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου.

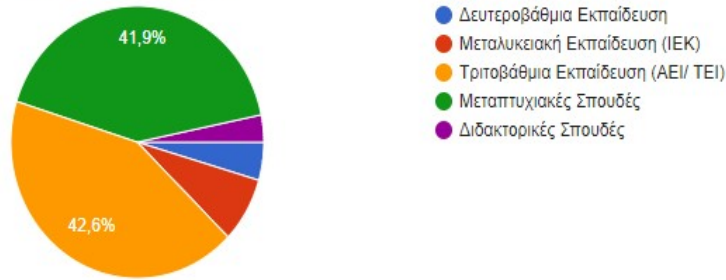


Διάγραμμα 4.2: Φύλο

Στην έρευνα υπάρχει μια μικρή υπεροχή των γυναικών εργαζομένων (54,2% έναντι 45,8%).



### A03. Εκπαίδευση



Διάγραμμα 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων είναι κάτοχοι πτυχίου TEI/ AEI/ Μεταπτυχιακού/ Διδακτορικού σε ποσοστό 85%. Μόλις 15% των ερωτώμενων δεν είναι κάτοχοι ακαδημαϊκού τίτλου σπουδών.

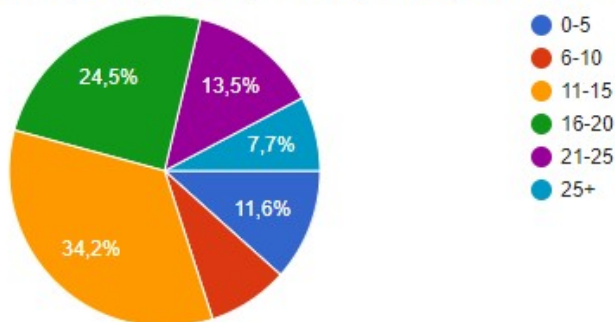
### A04. Αντικείμενο απασχόλησης



Διάγραμμα 4.4: Αντικείμενο απασχόλησης

Συνολικά αυτοί που απάντησαν στην έρευνα απασχολούνται σε 20 διαφορετικές μονάδες – αντικείμενα απασχόλησης. Η πλειονότητα εργάζεται στο δίκτυο καταστημάτων (45,8%) , ενώ ένα αξιόλογο ποσοστό (10,3%) είναι επιφορτισμένο με τη διαχείριση των κόκκινων δανείων (επισφαλών απαιτήσεων). Ποσοστό περί του 11,6% είναι σε κεντροποιημένες υπηρεσίες που λειτουργούν υποστηρικτικά στις λοιπές μονάδες, ενώ περίπου το 5,2% εργάζεται σε ασφαλιστικές υπηρεσίες.

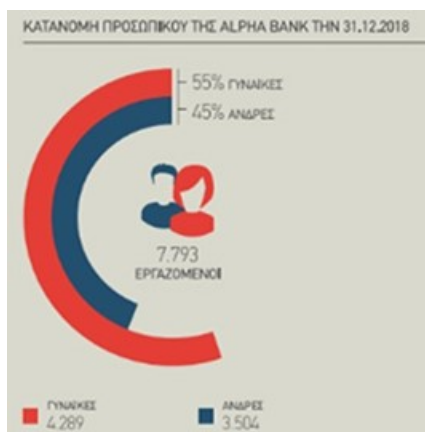
#### A05. Έτη υπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα



**Διάγραμμα 4.5: Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας**

Όσον αφορά την τραπεζική εργασιακή εμπειρία τους, παρατηρείται μια συγκέντρωση στα ηλικιακά group 11-15 και 16-20, ο πληθυσμός των οποίων σφραγιστικά αγγίζει το 60%. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει ένα ποσοστό 11,6% το οποίο έχει εμπειρία 0-5 έτη. Σχεδόν το σύνολο αυτών των υπαλλήλων απασχολείται σε μονάδες όπως IT-Πληροφορική, HR, Εσωτερικός έλεγχος, και σχεδόν κανένας δεν απασχολείται στο δίκτυο καταστημάτων.

Τα παραπάνω δεδομένα συμβαδίζουν και με τα δημοσιευμένα στοιχεία των συστημικών τραπεζών. Όσον αφορά την κατανομή του προσωπικού ως προς το φύλο, στην Alpha Bank είναι 55% γυναίκες - 45% άνδρες, και στην ΕΤΕ είναι 49% γυναίκες - 51% άνδρες. Στα αποτελέσματα των Πειραιώς και Eurobank δεν υπάρχει η ποσοστωση των 2 φύλων.



**Διάγραμμα 4.6: Φύλο εργαζομένων στον όμιλο Alpha Bank, 12/2018**

**Πηγή: ιστότοπος Alpha Bank, [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)**

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΣΤΙΣ 31.12.2016 \*  
(Αριθμητικά και ποσοστά)



ΦΥΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΑΝΔΡΕΣ	4.870	51,38%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4.608	48,62%
ΣΥΝΟΛΟ	9.478	100,00%

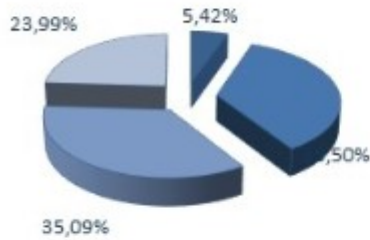
\* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

**Διάγραμμα 4.7: Φύλο εργαζομένων στον όμιλο Εθνικής Τράπεζας, 12/2016**

**Πηγή: ιστότοπος Εθνική Τράπεζα, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)**

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, τα δεδομένα της έρευνας ανταποκρίνονται μερικώς στα δημοσιευμένα στοιχεία της ΕΤΕ κατά τα οποία το 60% έχει ανώτερη εκπαίδευση. Η διαφορά στα δεδομένα μπορεί να ερμηνευτεί ωστόσο από το γεγονός ότι τα στοιχεία της ΕΤΕ έχουν έτος αναφοράς το 2016, προτού μειωθεί μέσω εθελουσίας εξόδου σημαντικός αριθμός προσωπικού κυρίως μεγαλύτερης ηλικίας και χαμηλότερης μόρφωσης. Οι λοιπές 3 συστημικές τράπεζες δεν έχουν δημοσιευμένα αντίστοιχα στοιχεία.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2016 \*  
(Αριθμητικά και ποσοστά)



ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό- Γυμνάσιο)	514	5,42%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	3.365	35,50%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο)	3.326	35,09%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (Master/Διδακτορικό)	2.273	23,99%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>9.478</b>	<b>100%</b>

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

*Διάγραμμα 4.8: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων στον όμιλο Εθνικής Τράπεζας, 12/2016*

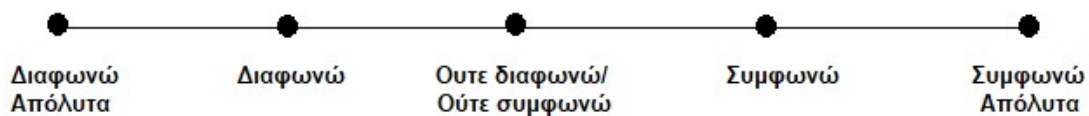
*Πηγή: ιστότοπος Εθνική Τράπεζα, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)*

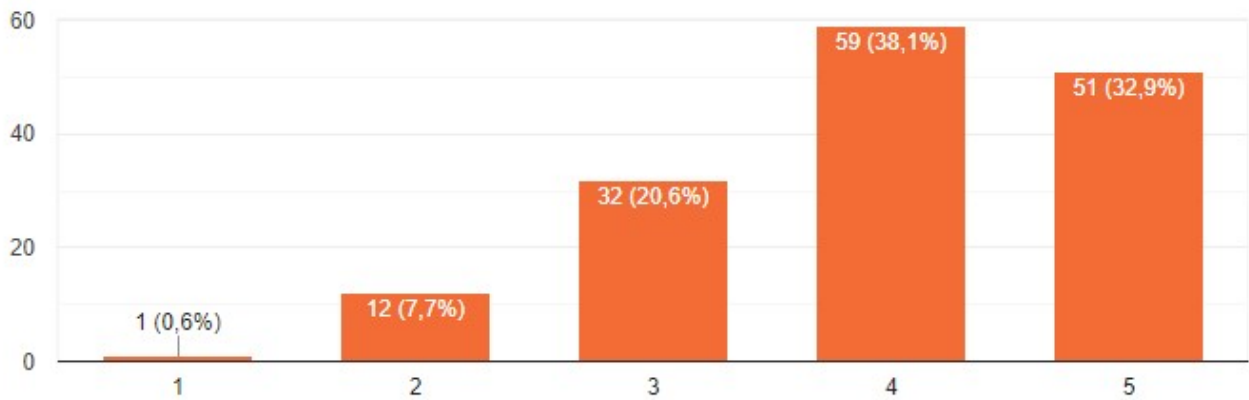
*Μέρος Β' – Ερωτήσεις αξιολόγησης βαθμού ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction).*

**ΜΕΡΟΣ Α'**

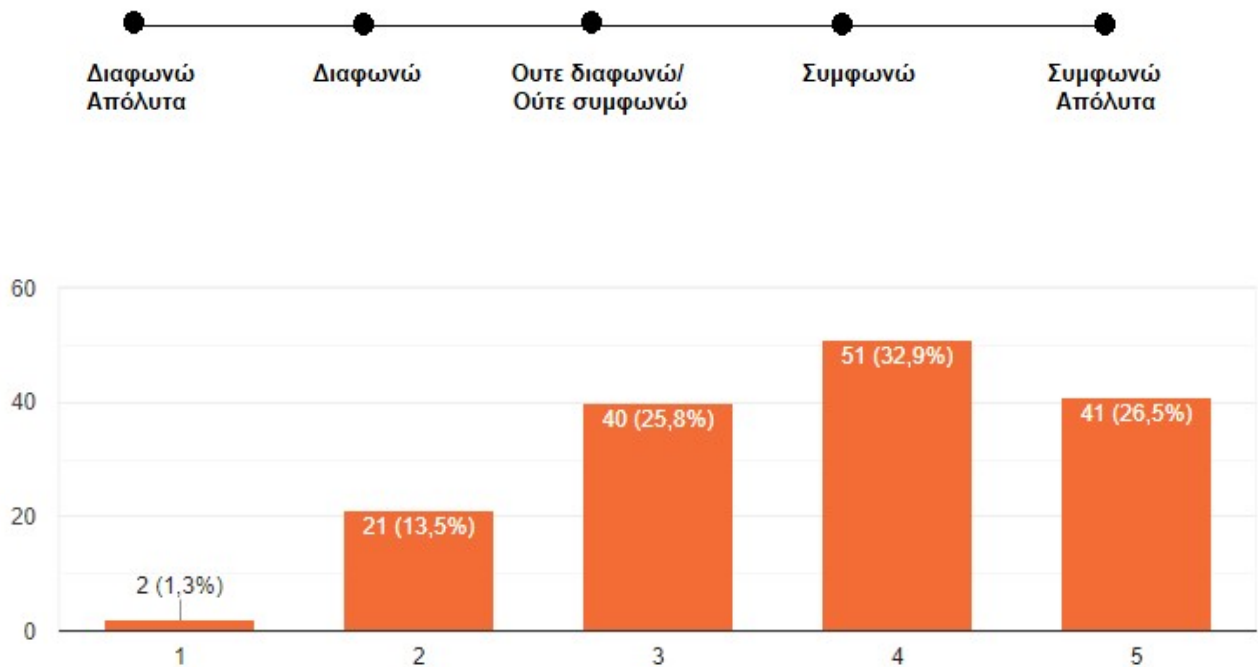
**Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα (Perceived Usefulness)**

*PU.01. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας μου.*

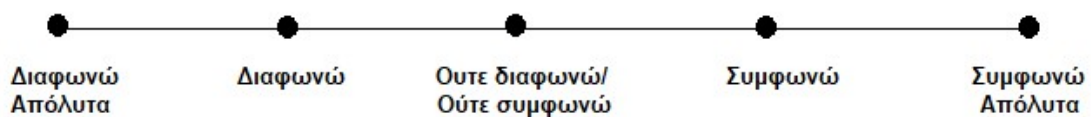


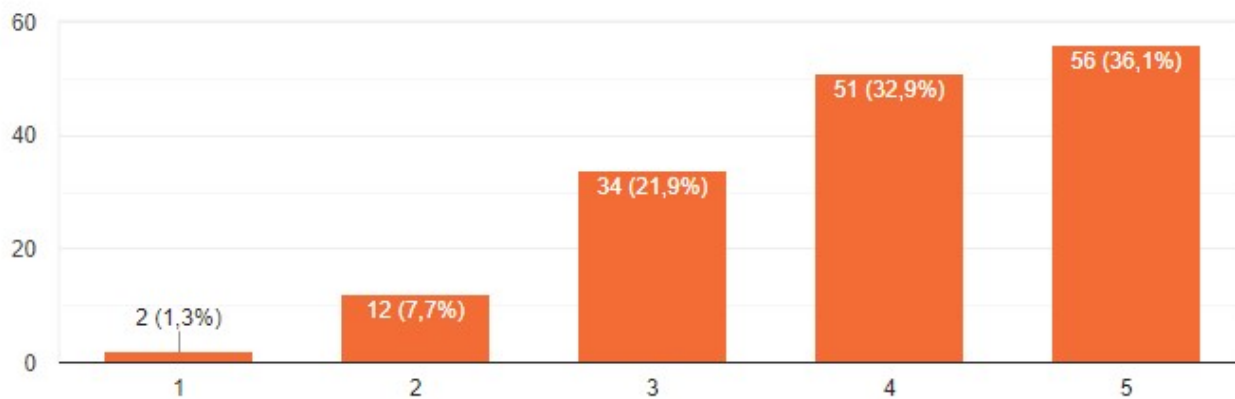


**PU.02. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου.**

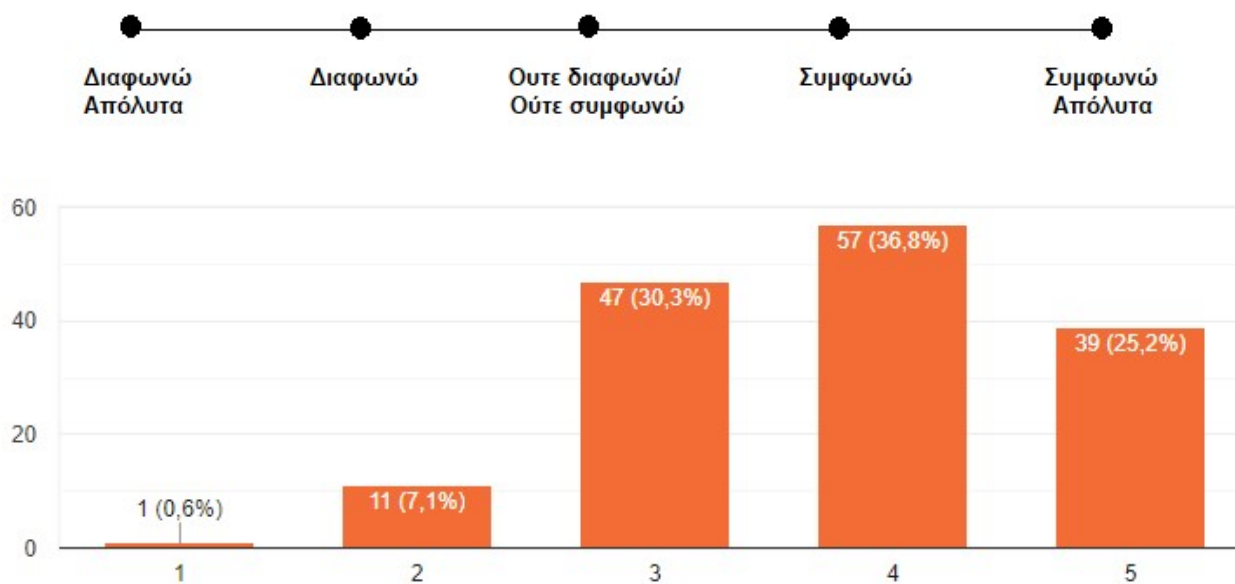


**PU.03. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα.**

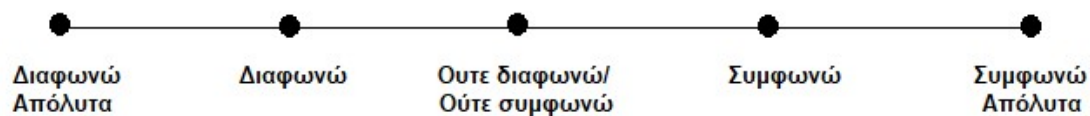


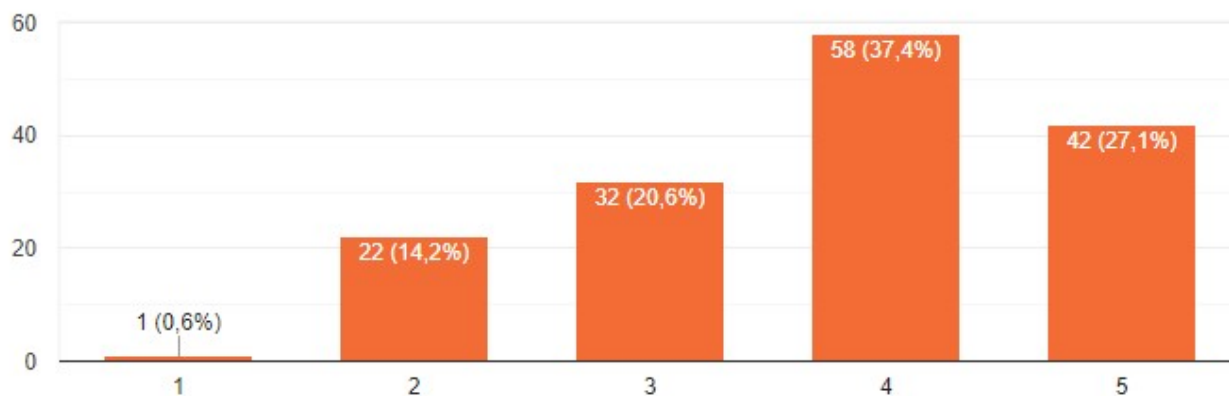


*PU.04. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου.*

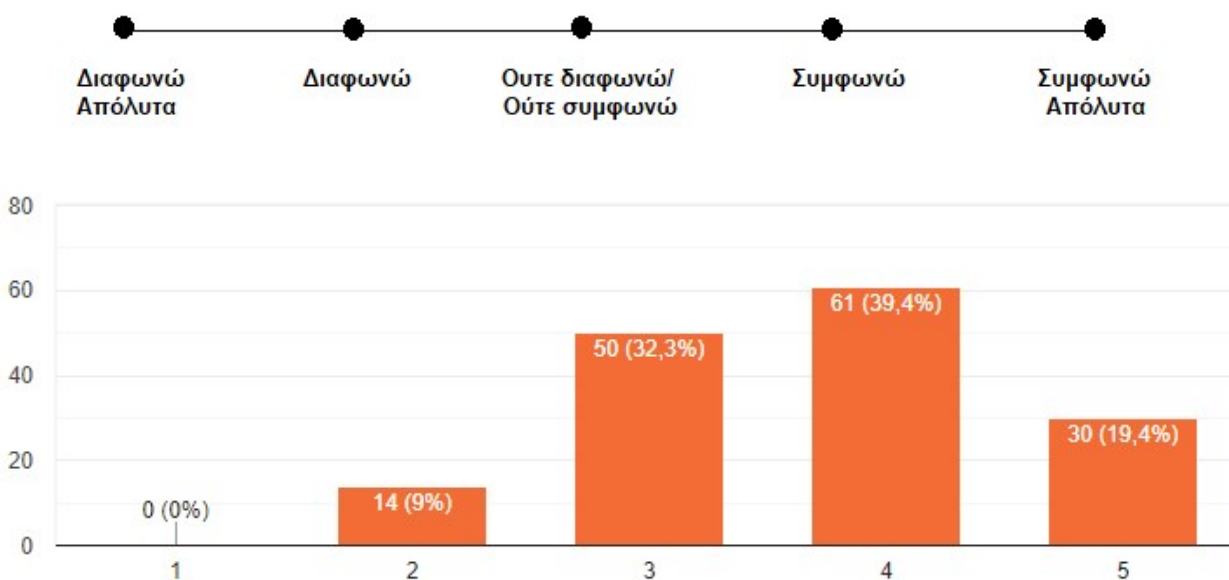


*PU.05. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η παραγωγικότητά μου.*

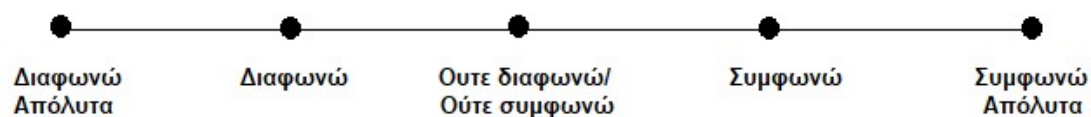


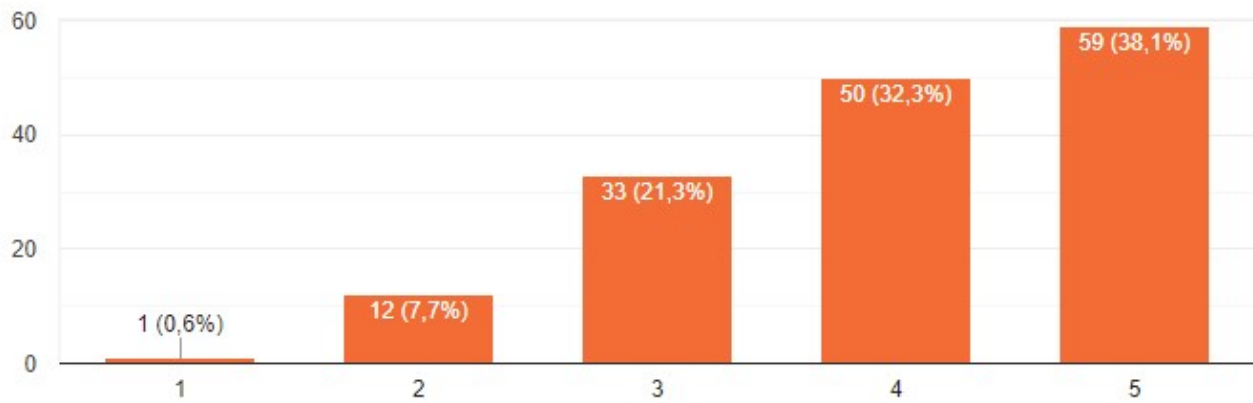


**PU.06.** Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η επίδοση στην εργασία μου.

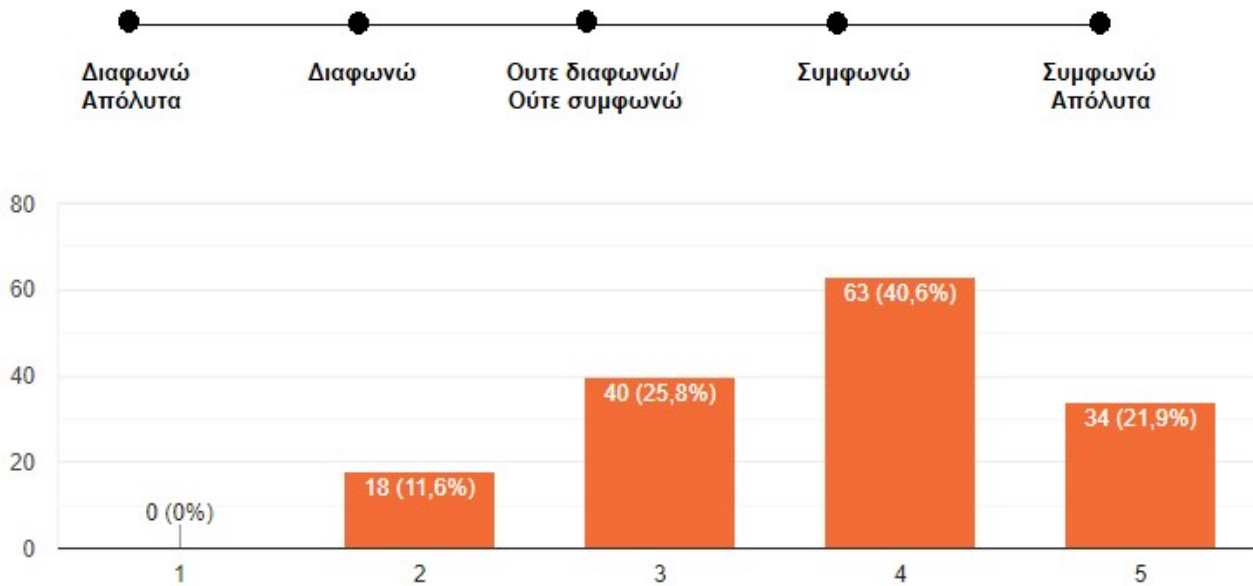


**PU.07.** Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου επιτρέπει να ολοκληρώσω μεγαλύτερο όγκο εργασίας από ότι θα μπορούσα διαφορετικά.

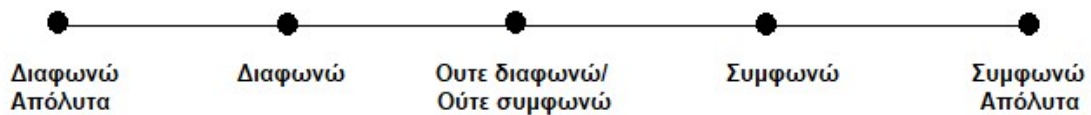




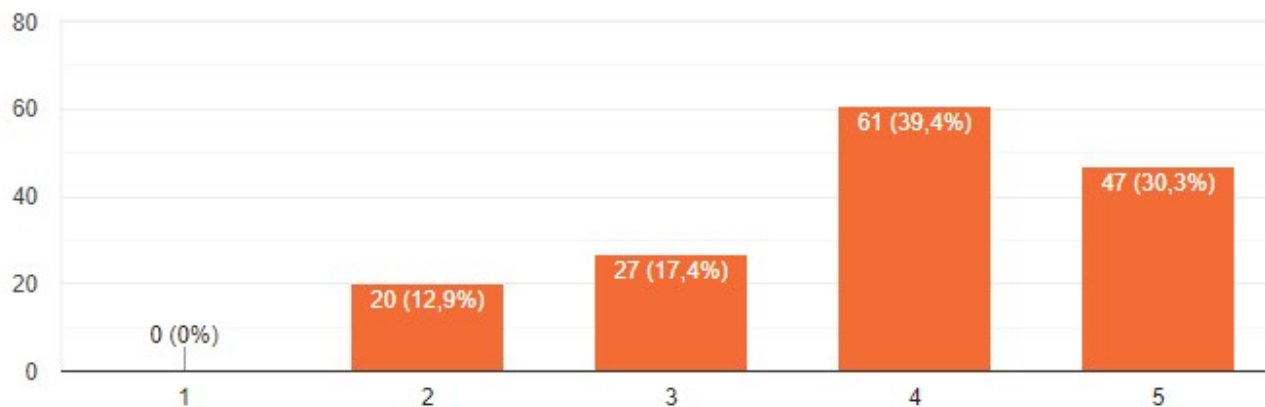
**PU.08.** Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών ενισχύεται η αποτελεσματικότητα μου στην εργασία μου.



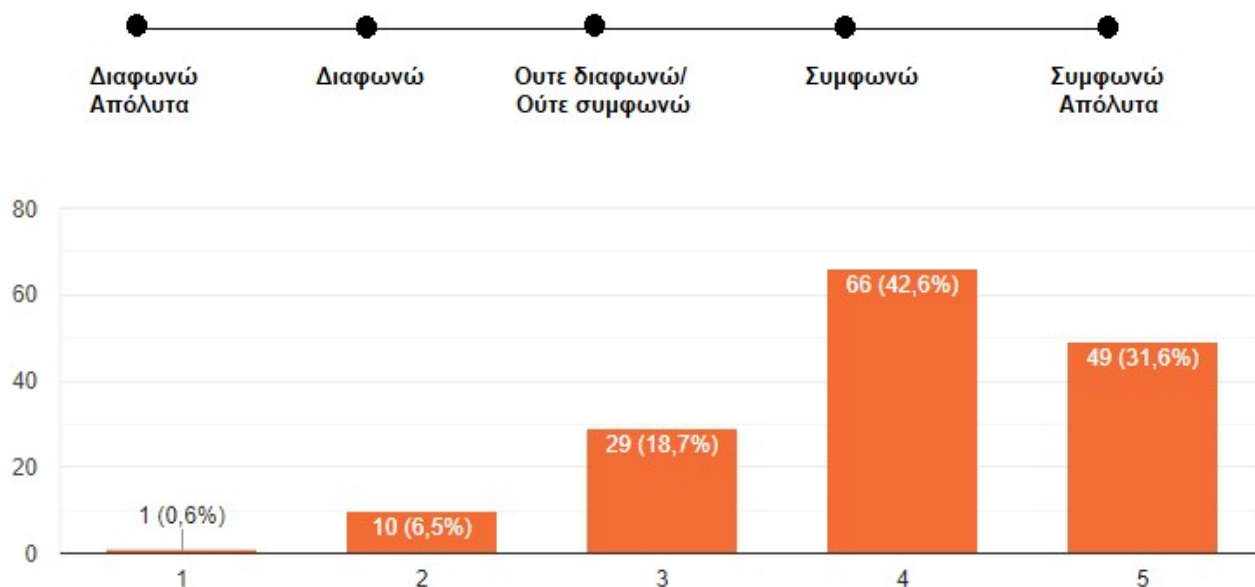
**PU.09.** Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών η εργασία μου γίνεται ευκολότερη.





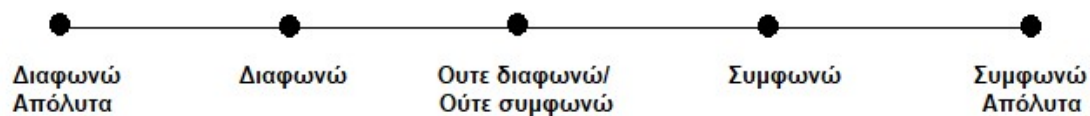


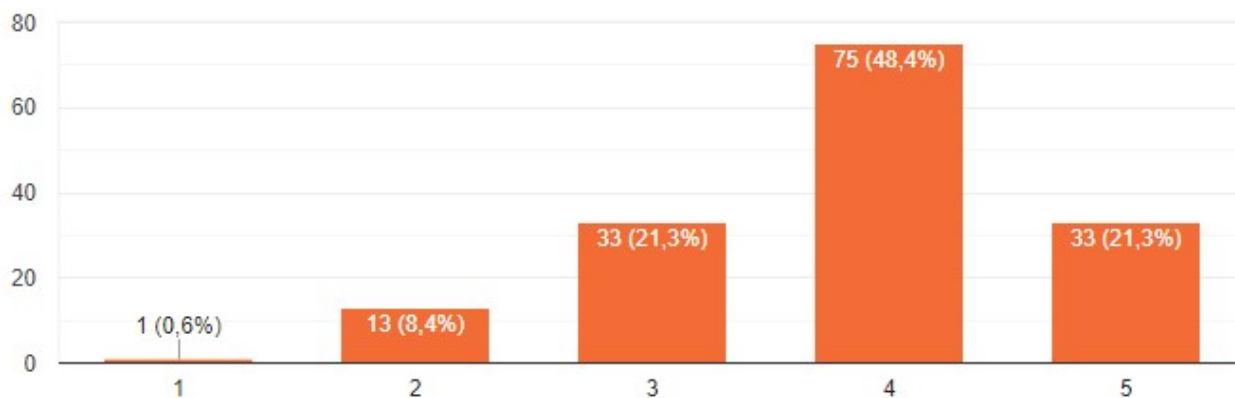
**PU.10.** Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών χρήσιμα στην εργασία μου.



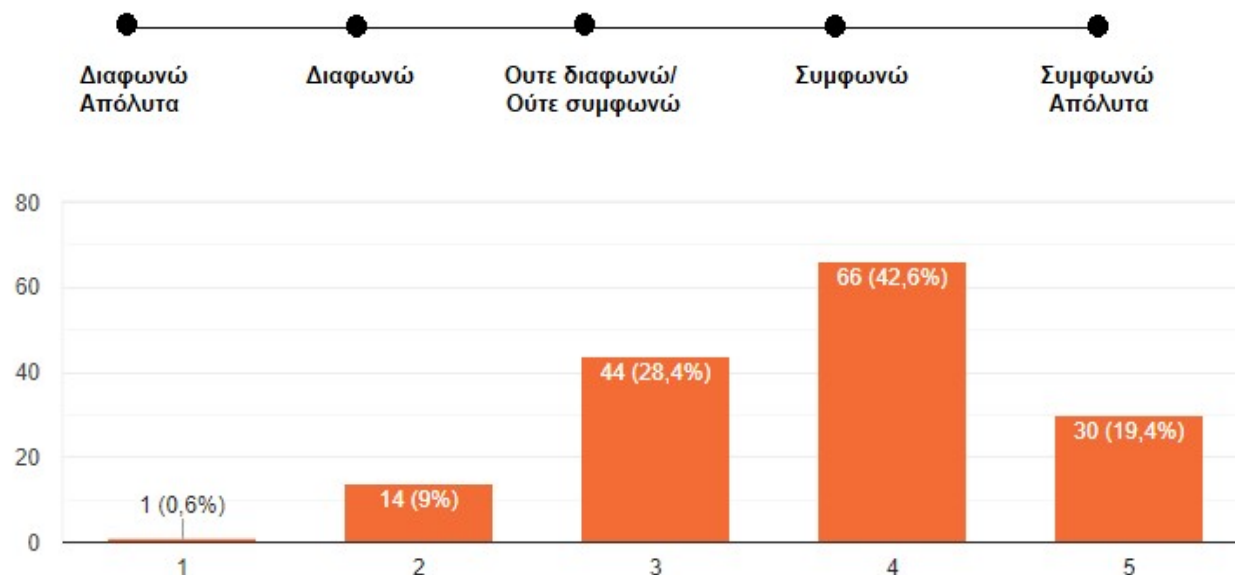
**Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης (Perceived Ease of Use)**

**PE.01.** Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.

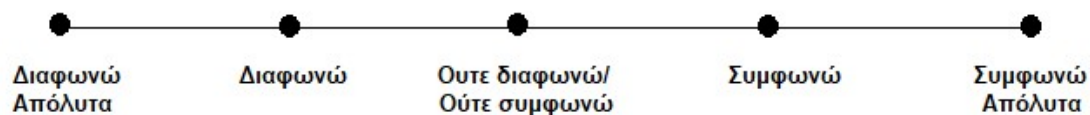


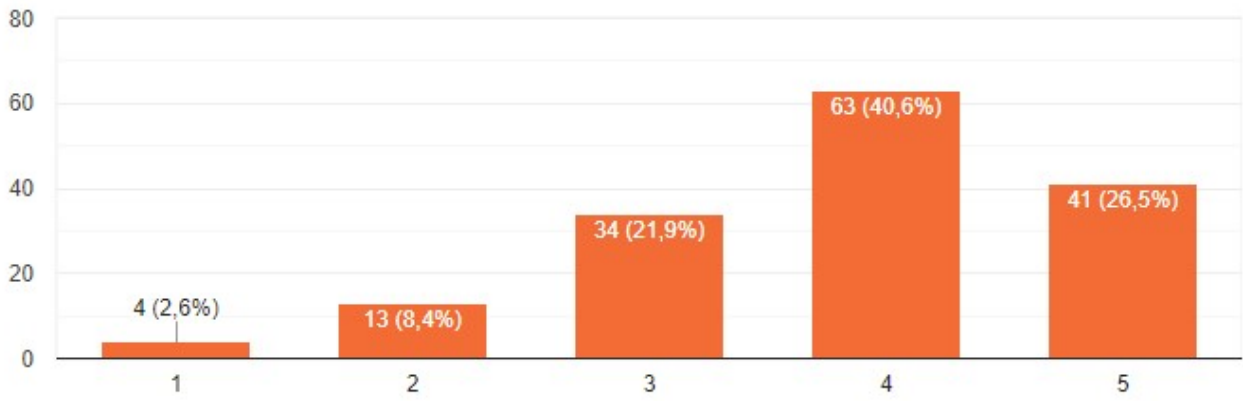


**PE.02. Η μάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα.**

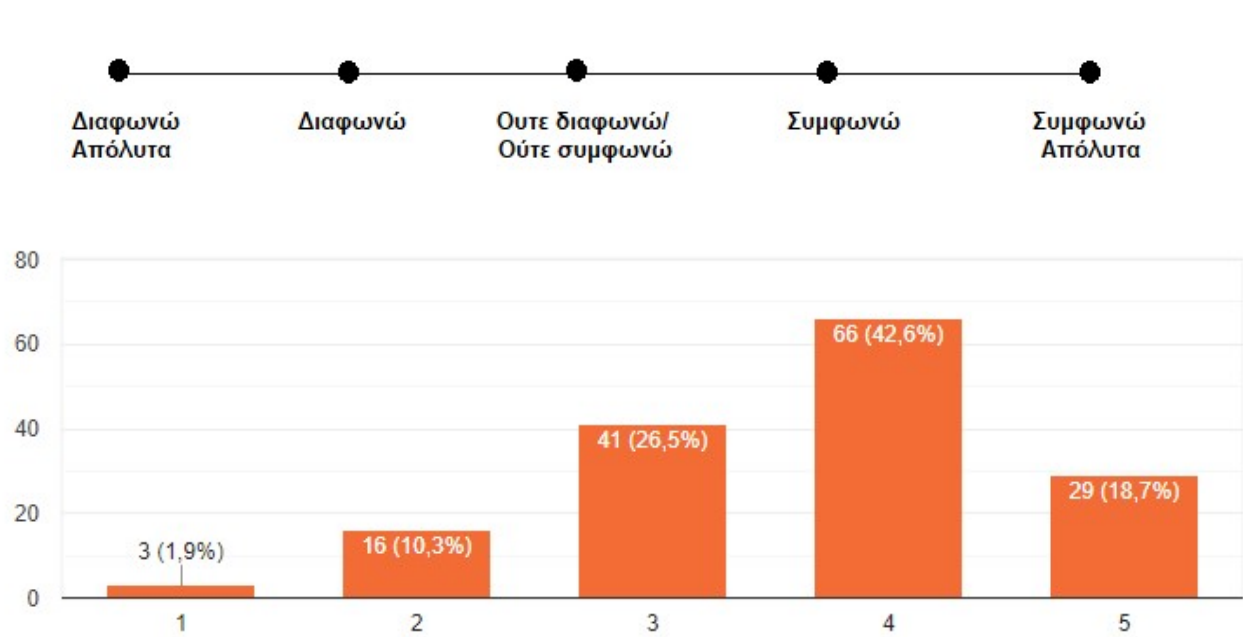


**PE.03. Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δεν μου προκαλεί δυσφορία.**

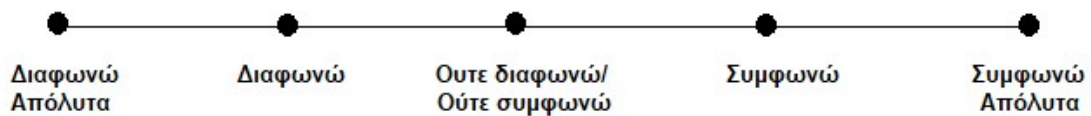


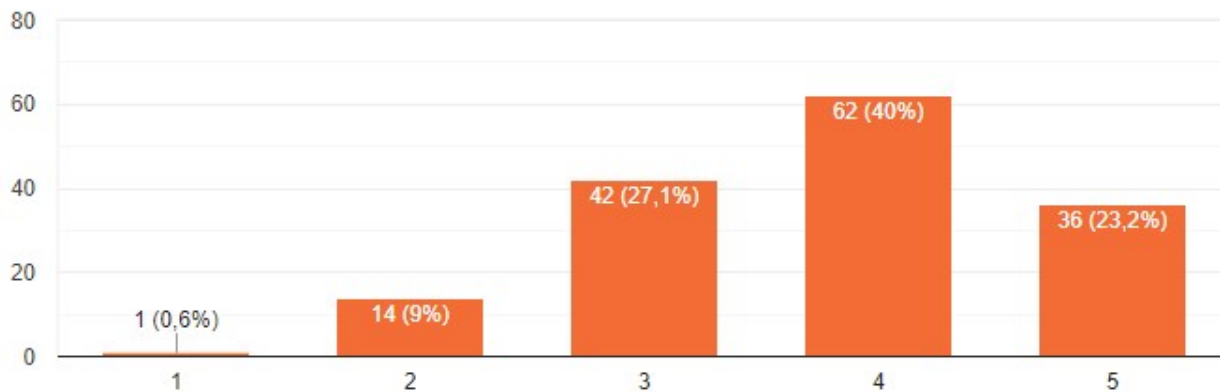


**PE.04. Θεωρώ εύκολη την χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.**

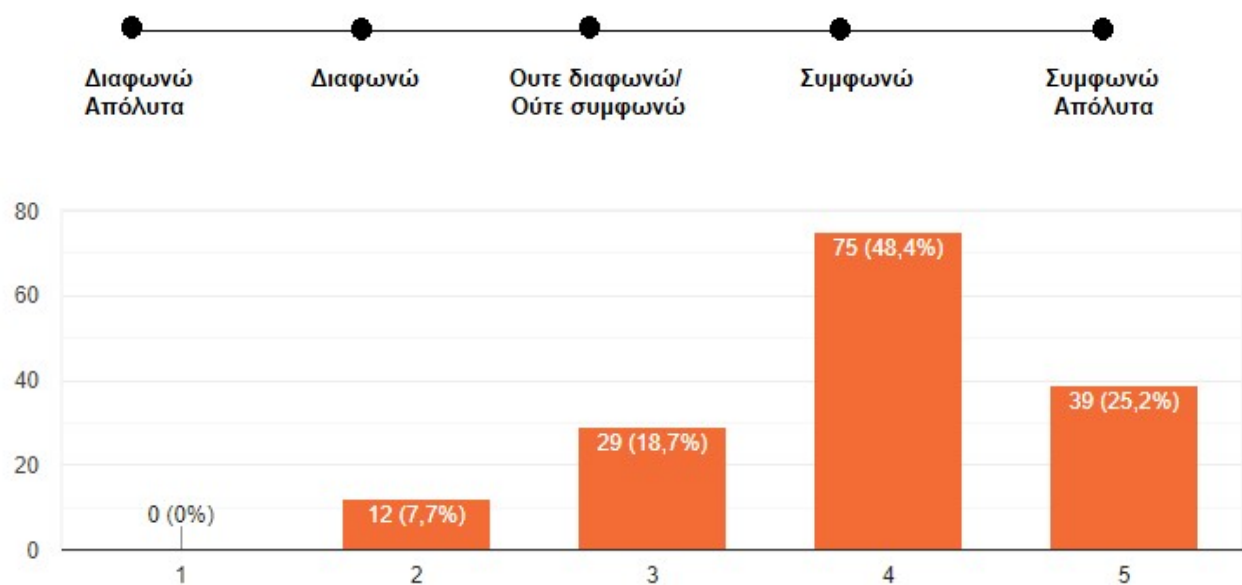


**PE.05. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολα στη χρήση.**

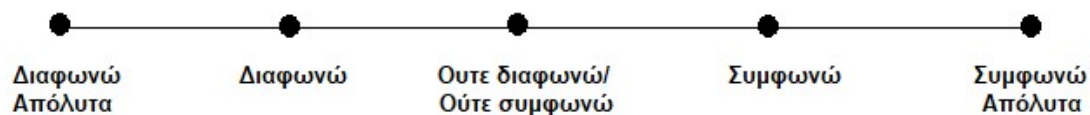


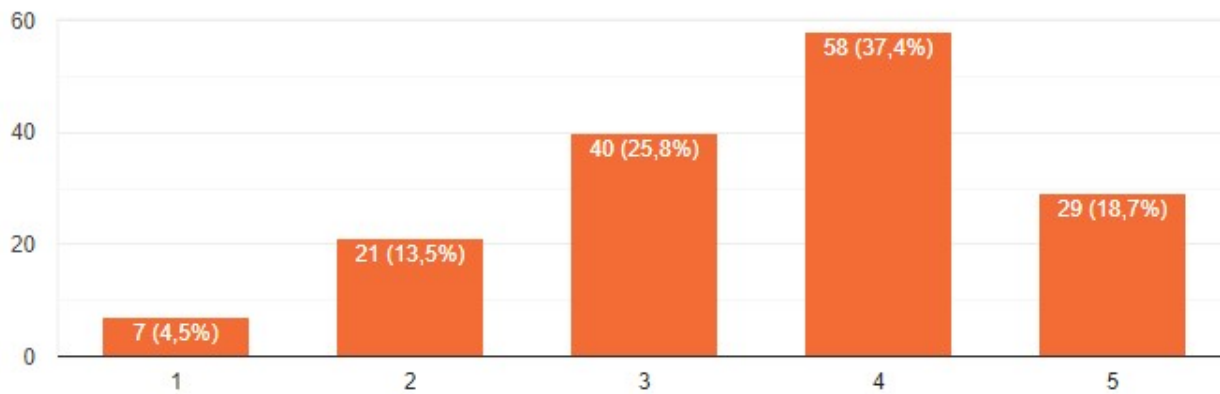


**PE.06. Μου είναι εύκολο να θυμάμαι πως θα χρησιμοποιήσω τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.**

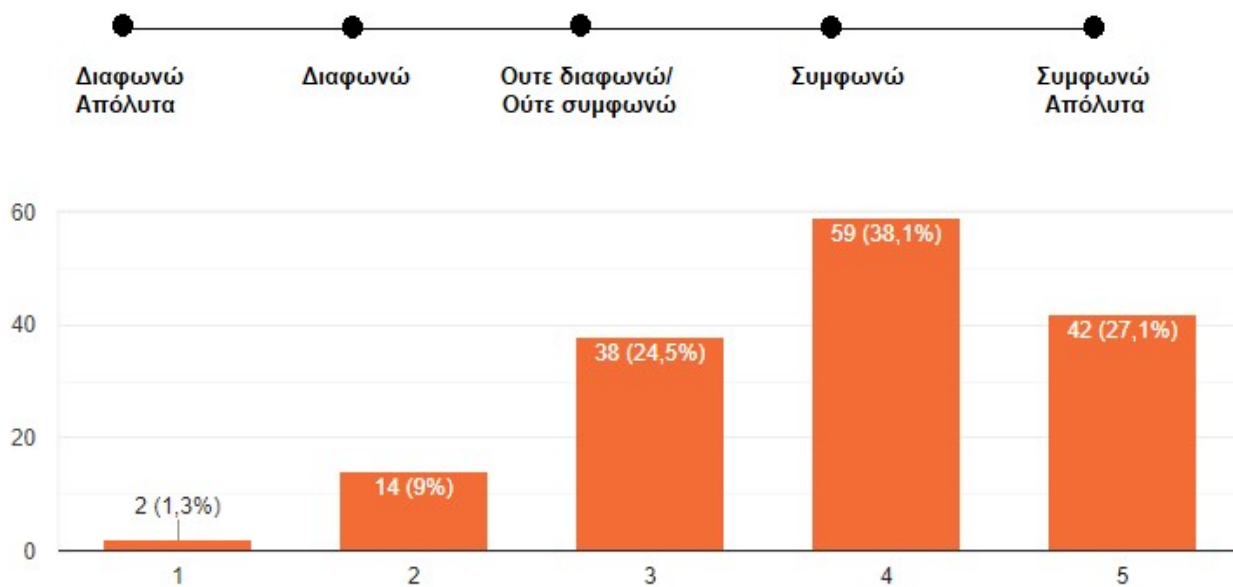


**PE.07. Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια.**

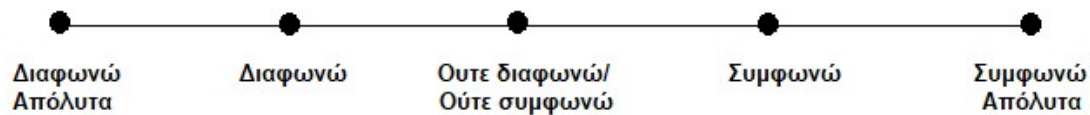


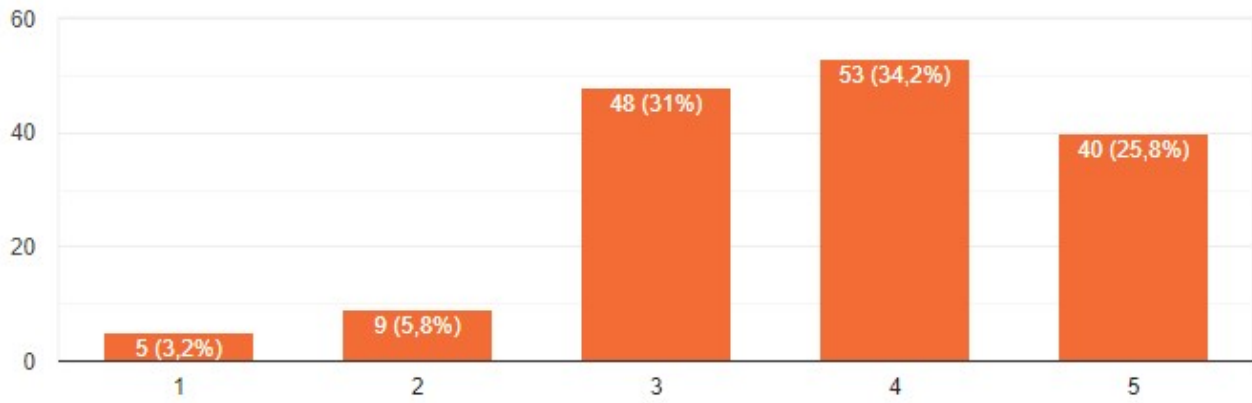


**PE.08.** Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου είναι απόλυτα κατανοητός.

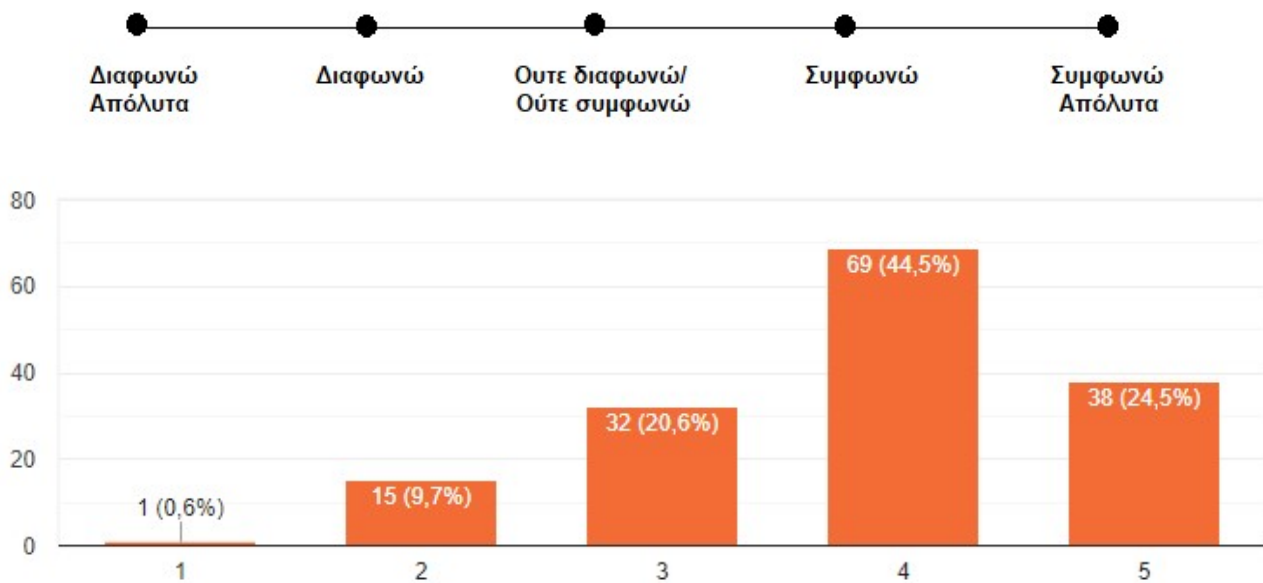


**PE.09.** Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.





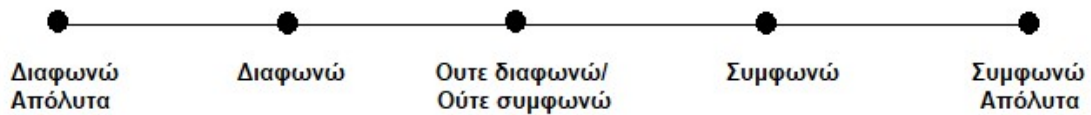
**PE.10.** Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.

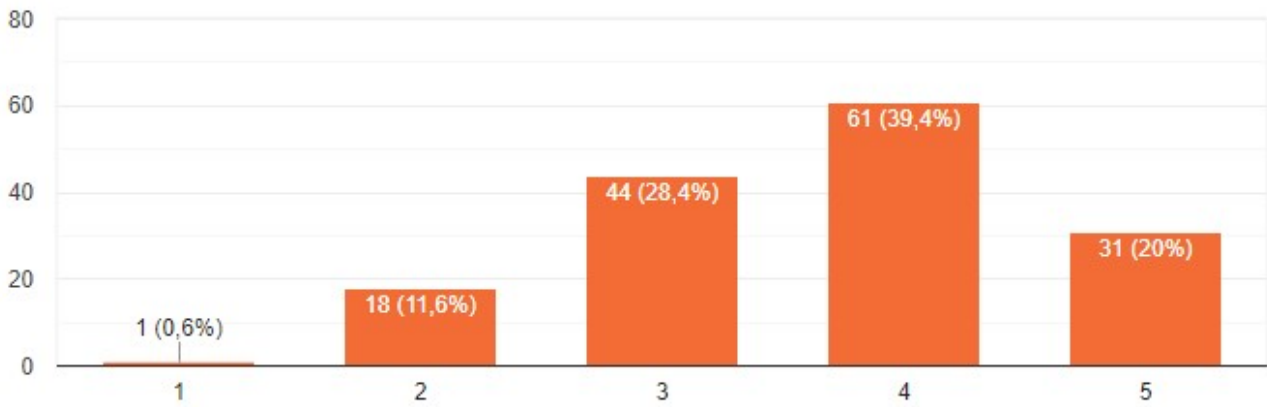


**Αντιλαμβανόμενη αυτό-Αποτελεσματικότητα (Perceived self-efficacy)**

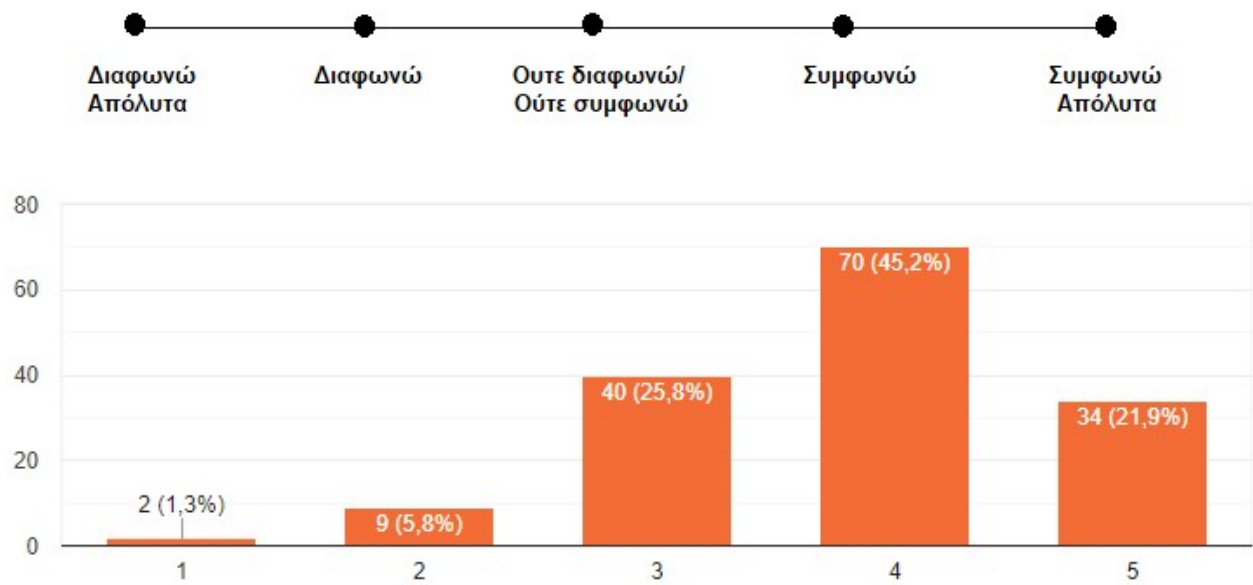
Θα μπορούσα να ολοκληρώσω την εργασία μου χρησιμοποιώντας εφαρμογές τραπεζικών εργασιών,

**SE.01** ...εάν δεν υπήρχε κανένας κοντά μου να μου δώσει οδηγίες.

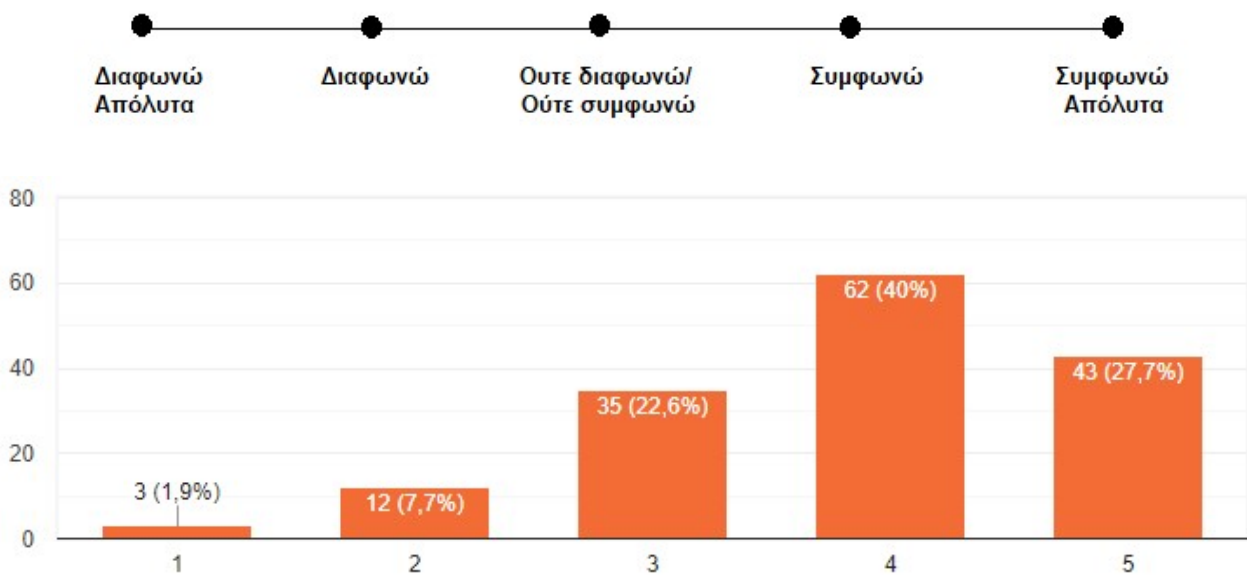




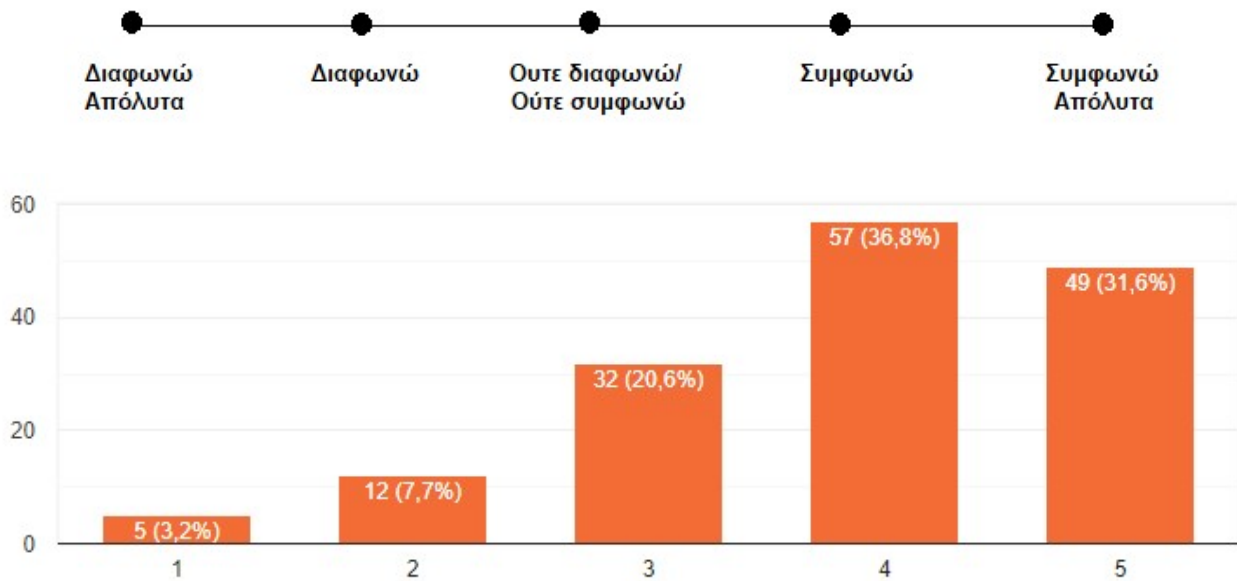
*SE.02 ... με την ελάχιστη δυνατή βοήθεια για την ορθή χρήση τους.*



*SE.03 ... εάν κάποιος μου έδειχνε πρώτα τι πρέπει να κάνω.*

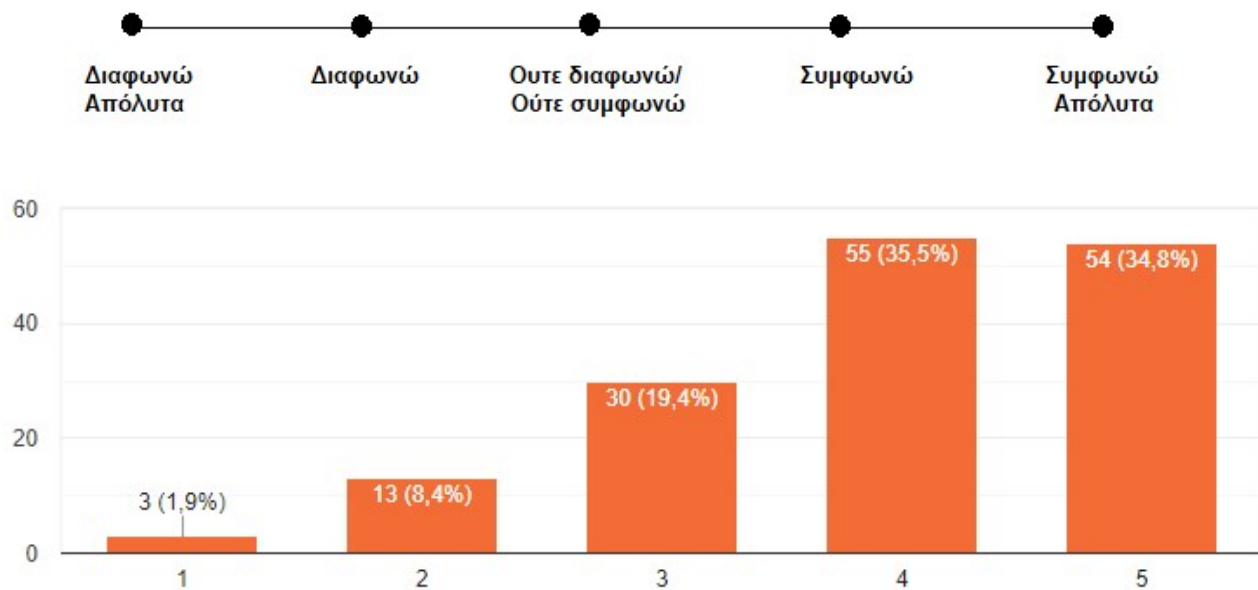


SE.04 ...εάν είχα χρησιμοποιήσει προγενέστερα αντίστοιχες εφαρμογές.

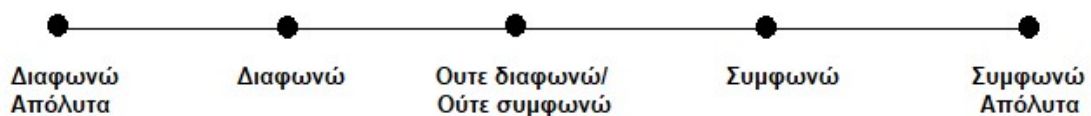


Πρόθεση Χρήσης (Intention to Use)

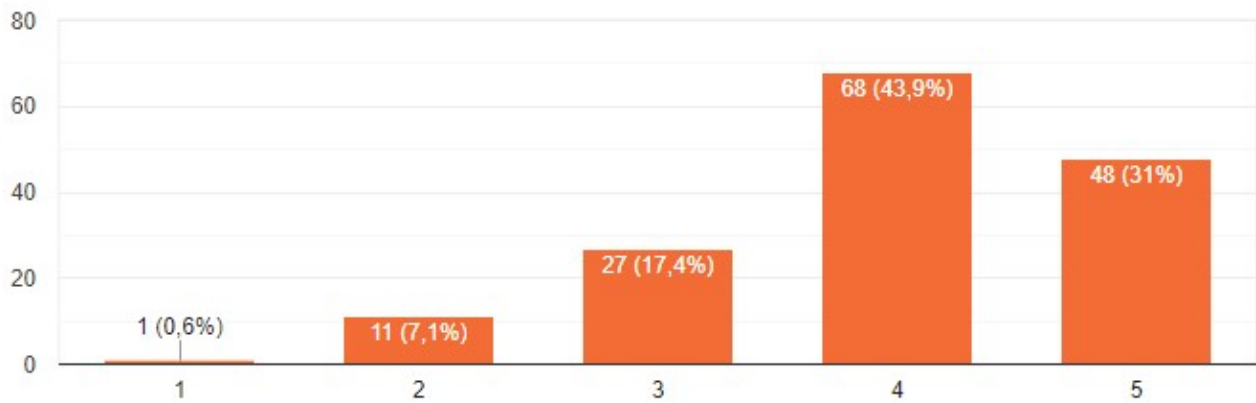
IU.01. Εάν είχα πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.



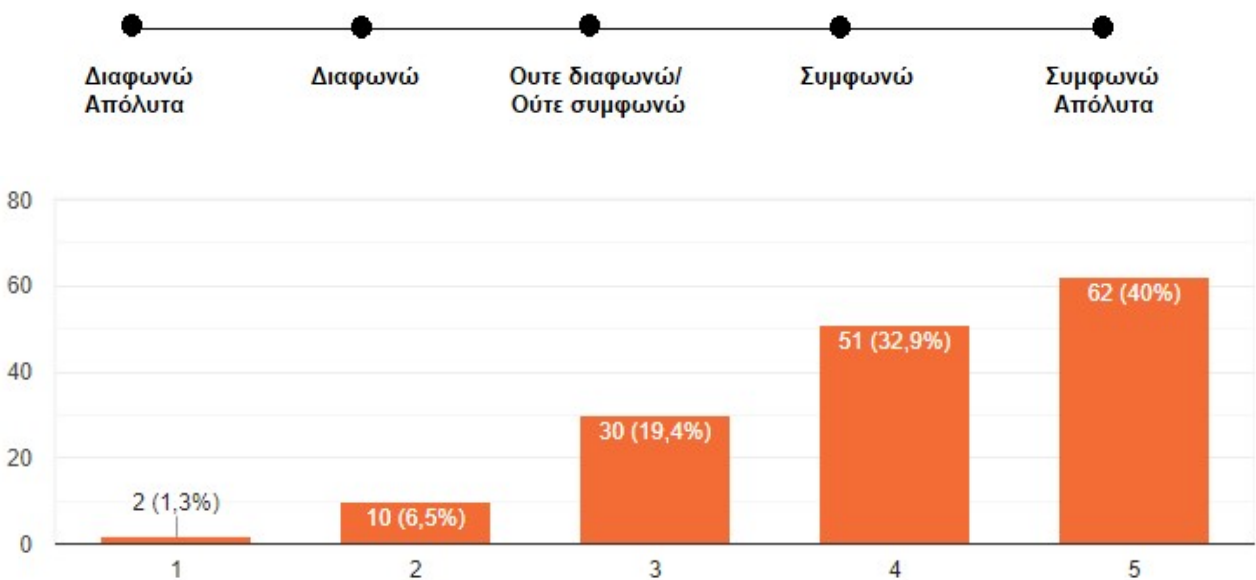
IU.02. Έχοντας δεδομένο ότι έχω πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, πιθανόν να τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.





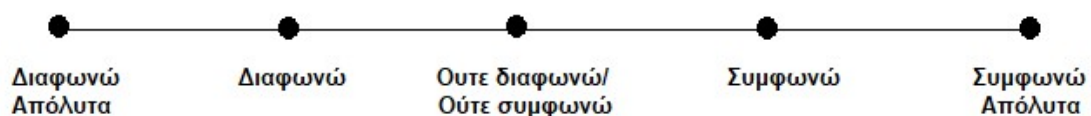


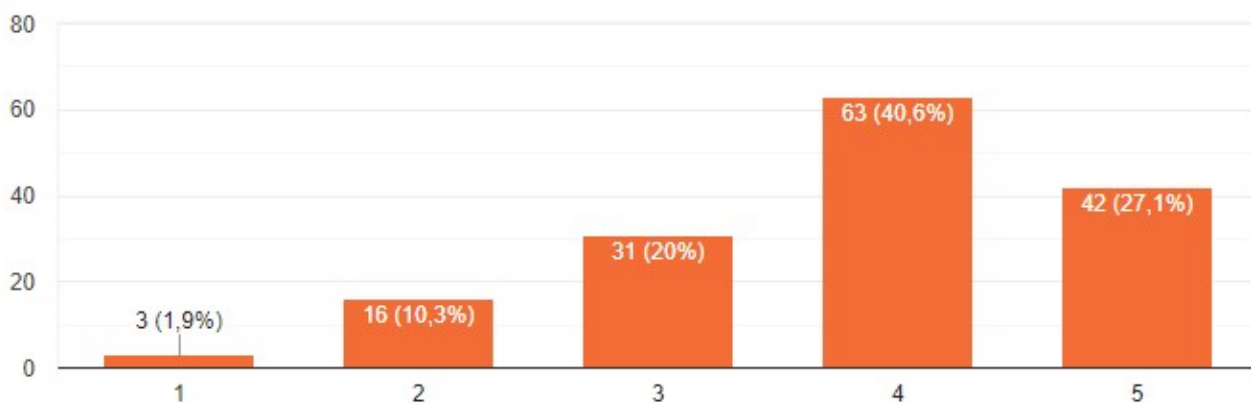
**IU.03. Είναι στις προθέσεις μου να κάνω χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών στους επόμενους 6 μήνες.**



**Συμπεριφορική Χρήση (Usage Behavior)**

**UB.01. Κατά μέσο όρο αξιοποιώ το περισσότερο χρόνο μου στην εργασία κάνοντας χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.**

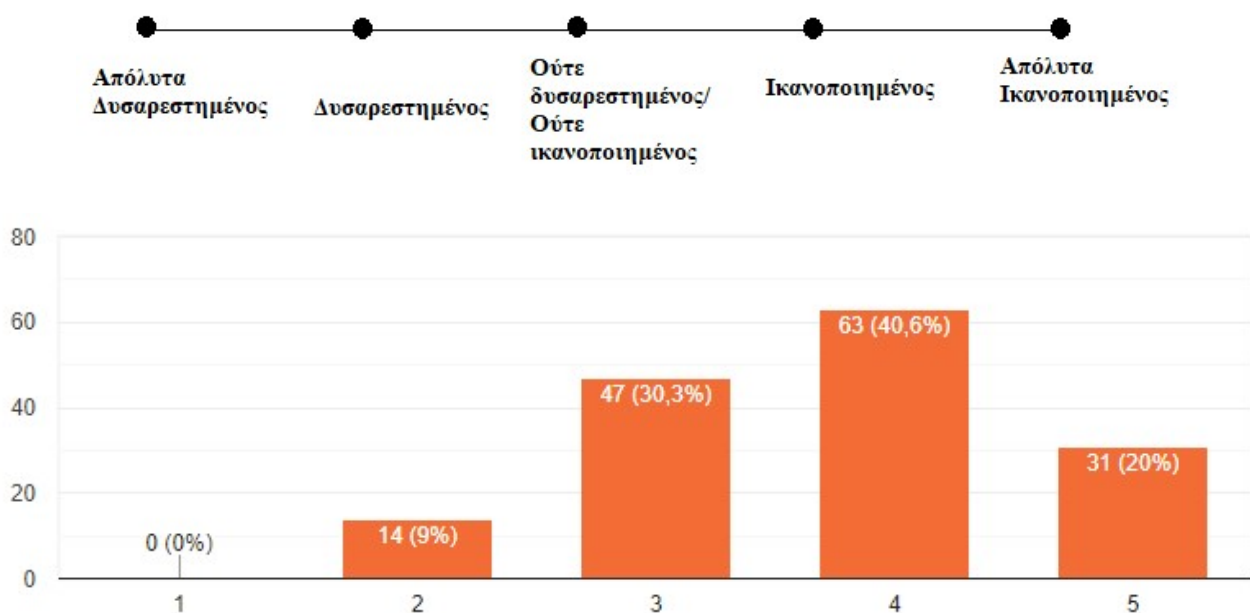




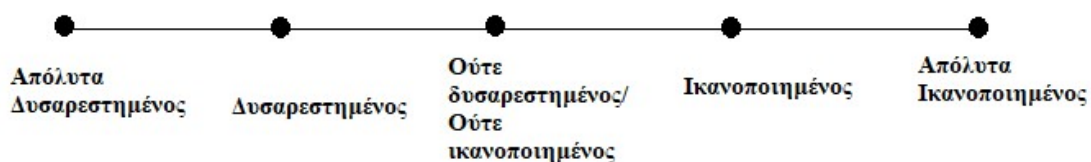
## ΜΕΡΟΣ Β'

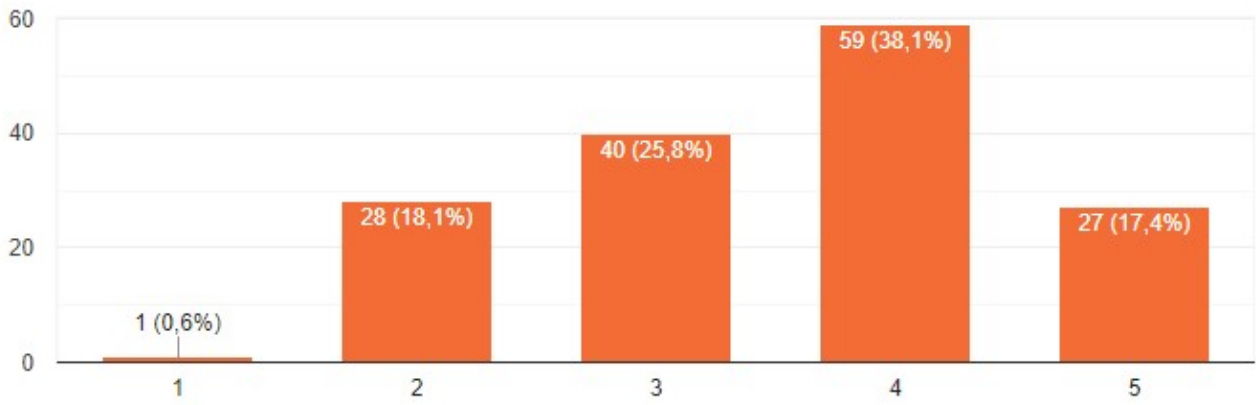
### Ικανοποίηση από την εργασία (Job Satisfaction)

*JS.01. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την πλήρη απασχόλησή σας;*



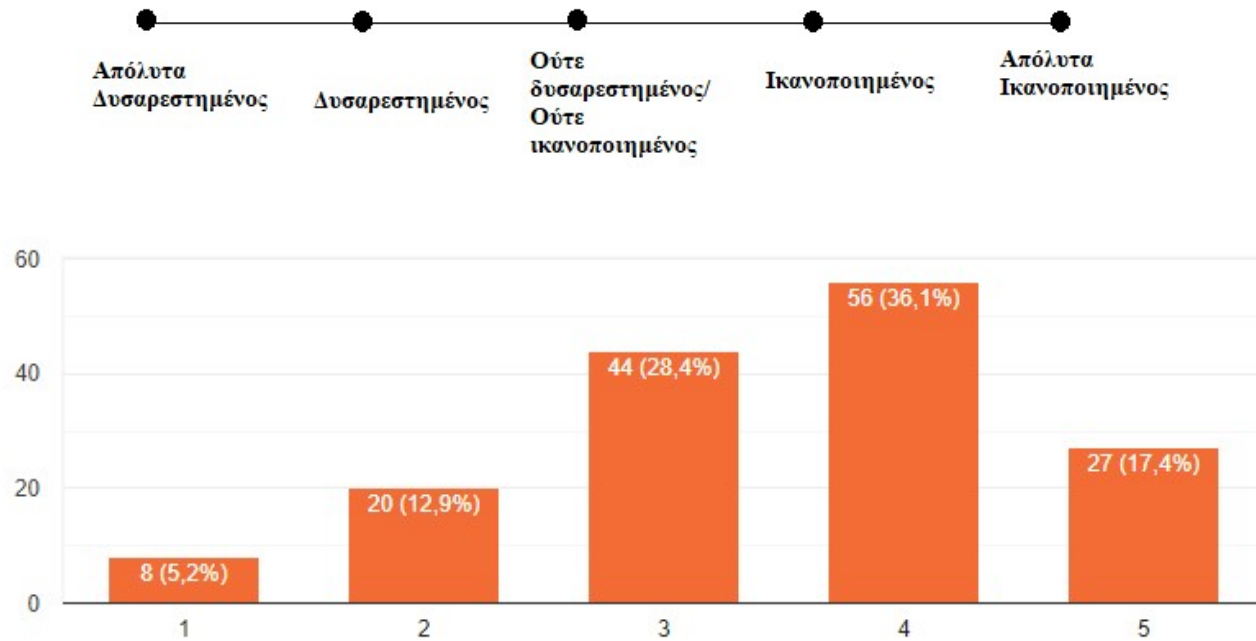
*JS.02. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυνατότητα να εργάζεστε μόνος σας;*



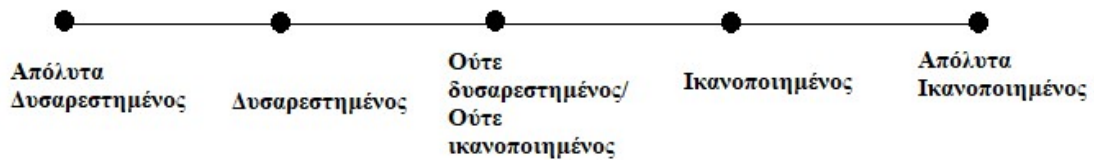


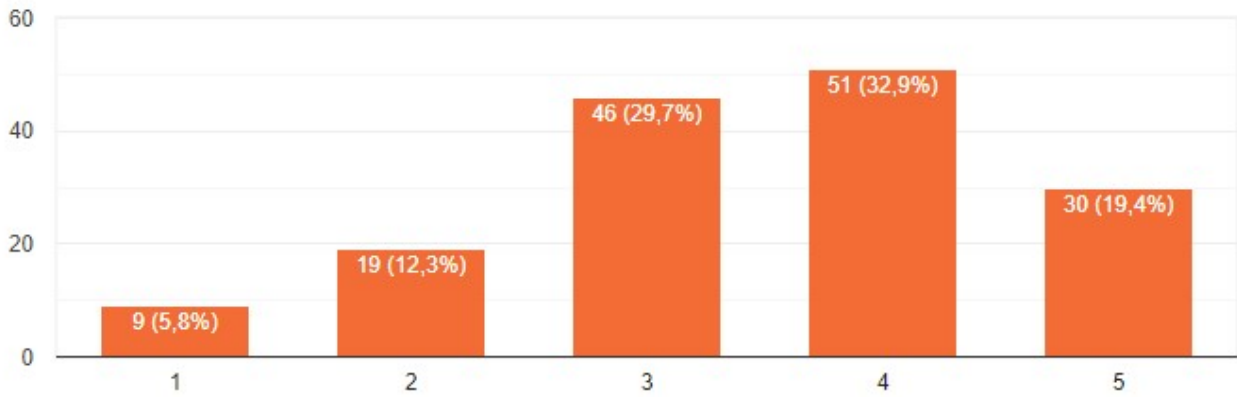
**JS.03. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία να ασχολείστε με διαφορετικές**

**δραστηριότητες;**

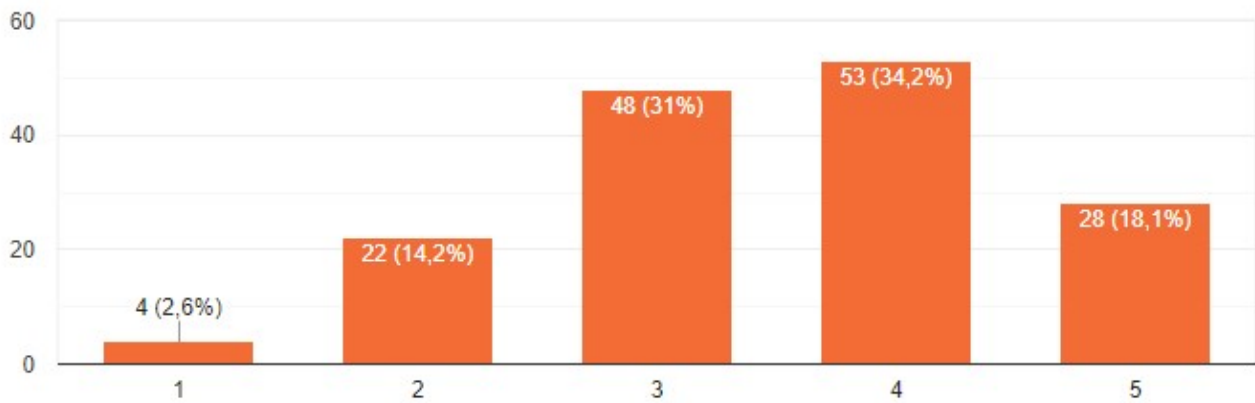
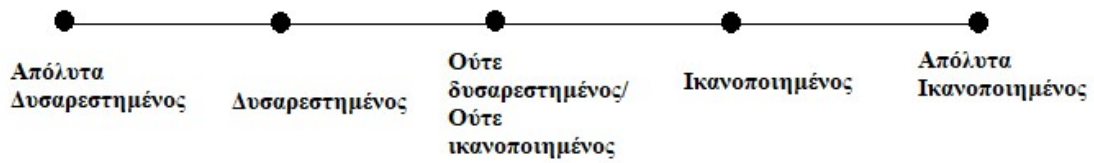


**JS.04. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αίσθηση ότι είστε σημαντικό μέλος στην εταιρία σας;**

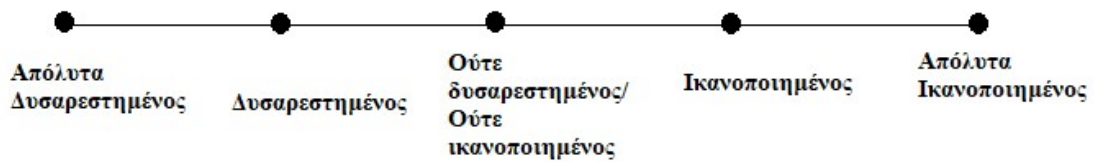


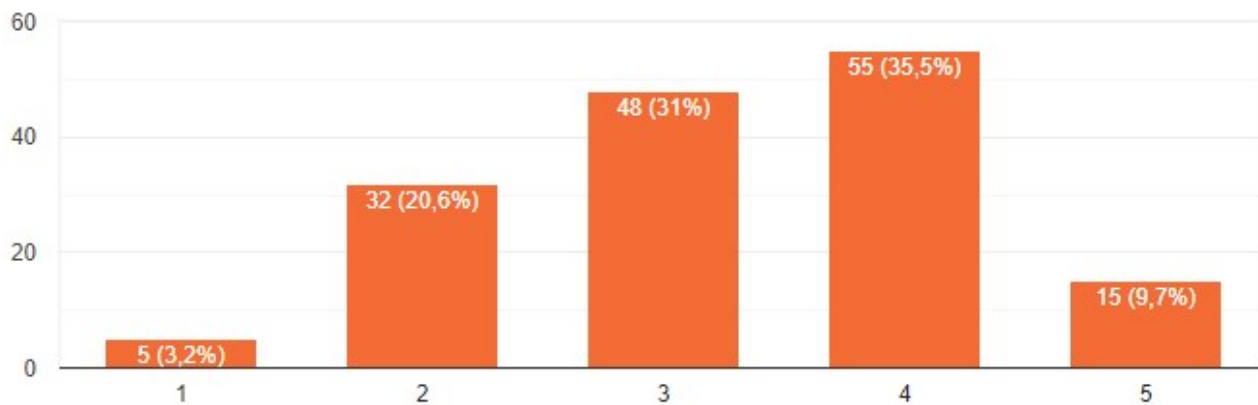


**JS.05. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο συνεργασίας με τον προϊστάμενό σας;**

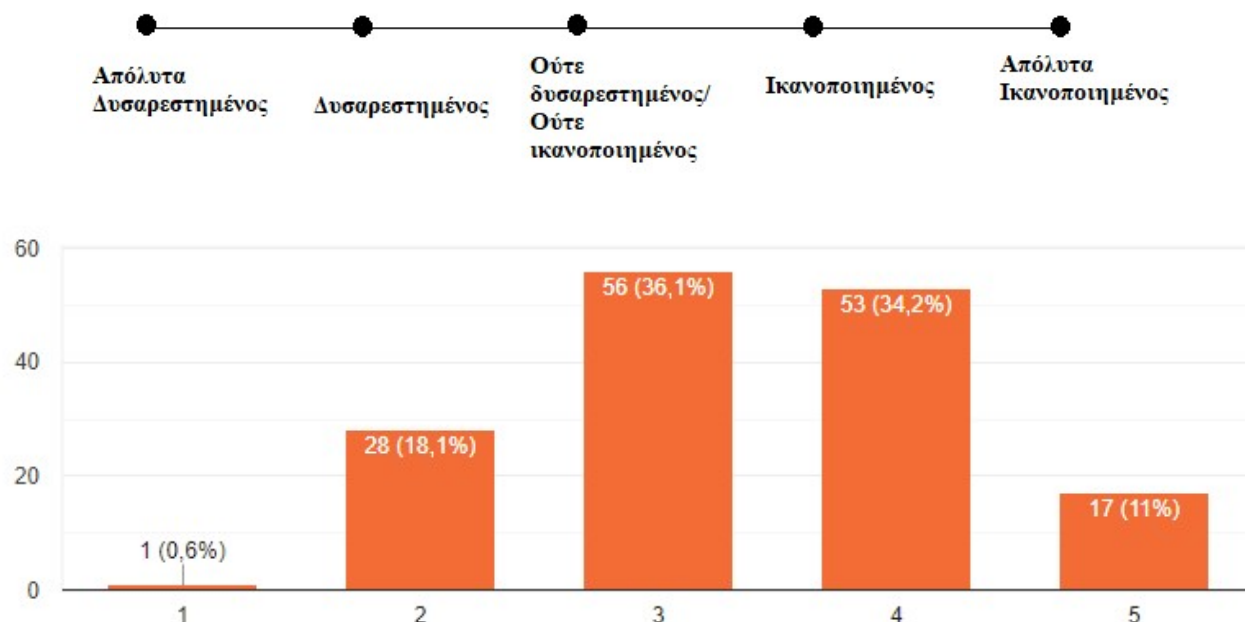


**JS.06. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αποφάσεις ο προϊστάμενός σας;**

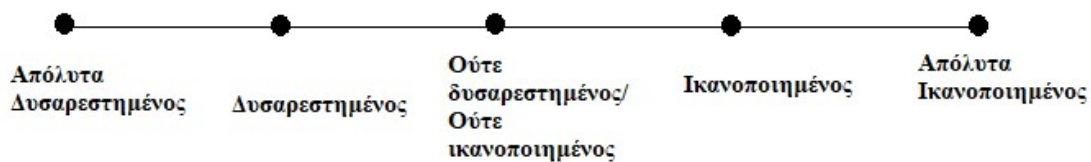


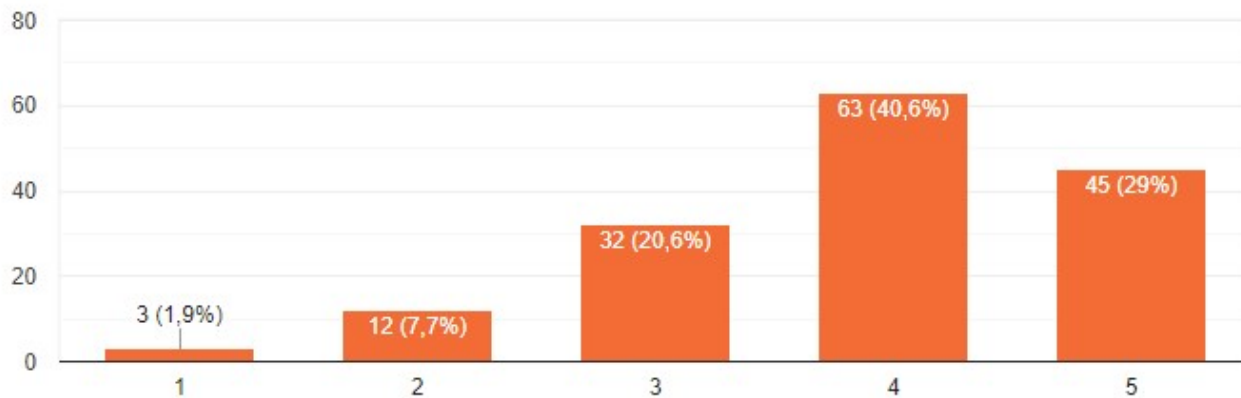


**JS.07. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ενασχόλησή σας με δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι ενάντια στη συνείδησή σας;**

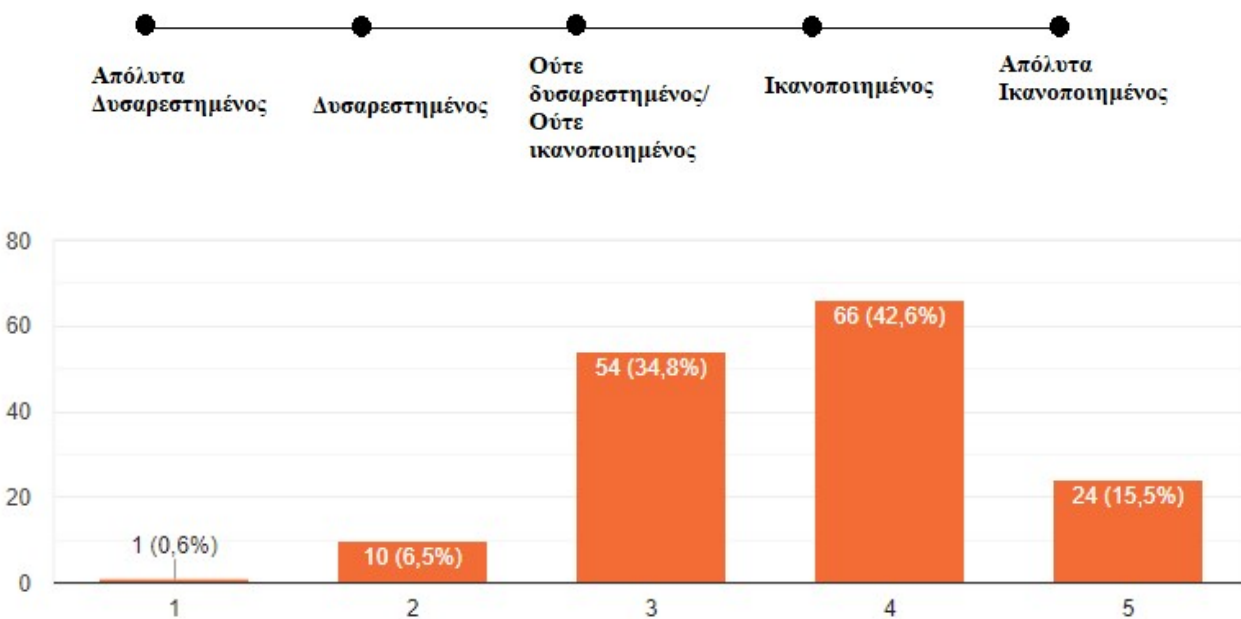


**JS.08. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυνατότητα που σας προσφέρει το επάγγελμά σας για μόνιμη εργασία;**

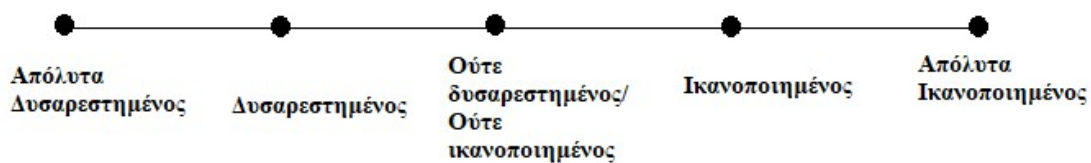


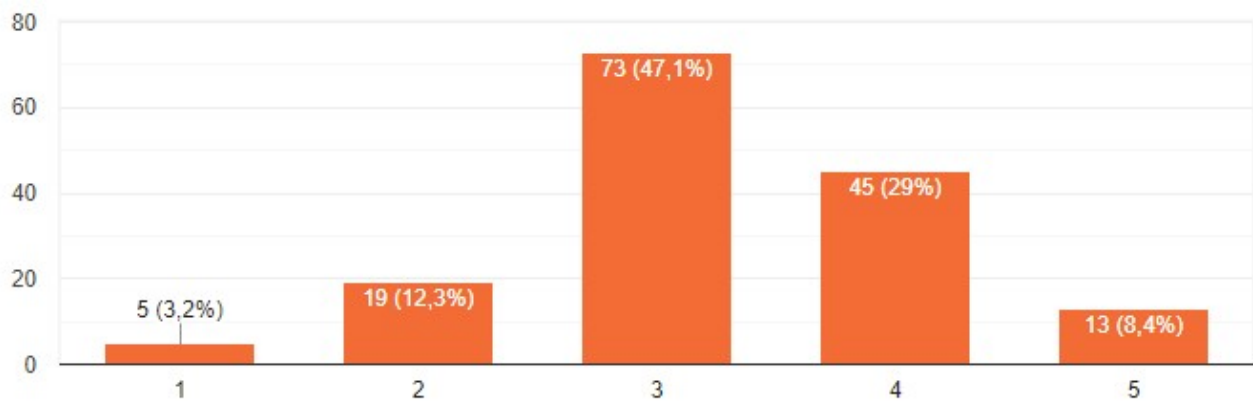


**JS.09. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;**

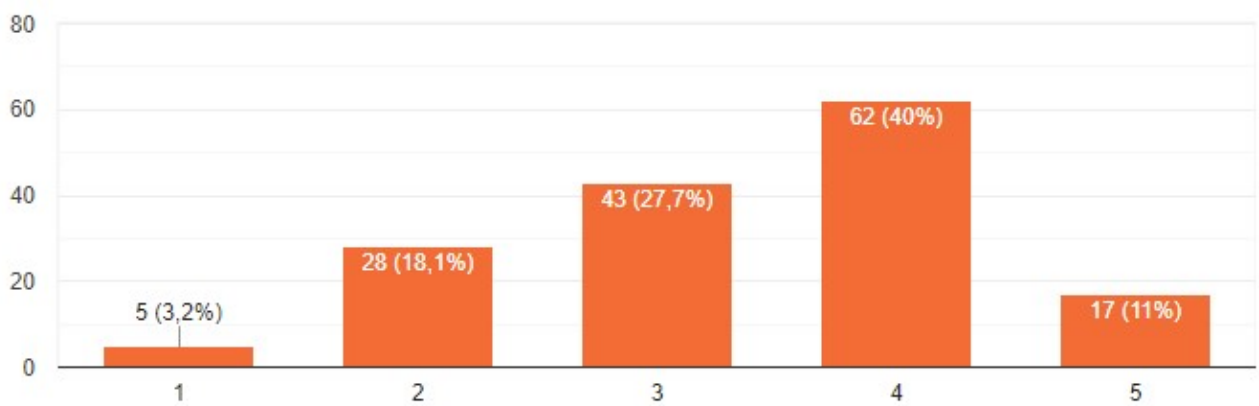
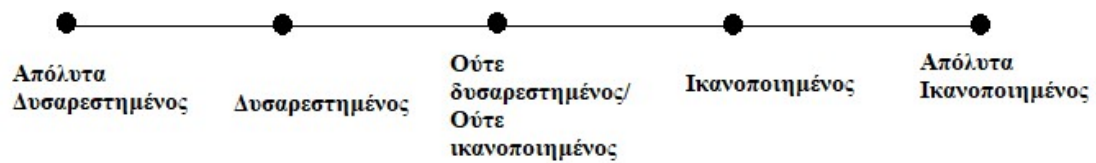


**JS.10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία που έχετε να λέτε στους συναδέλφους σας τι να κάνουν;**

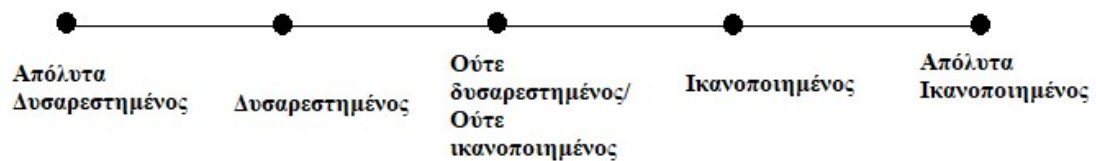


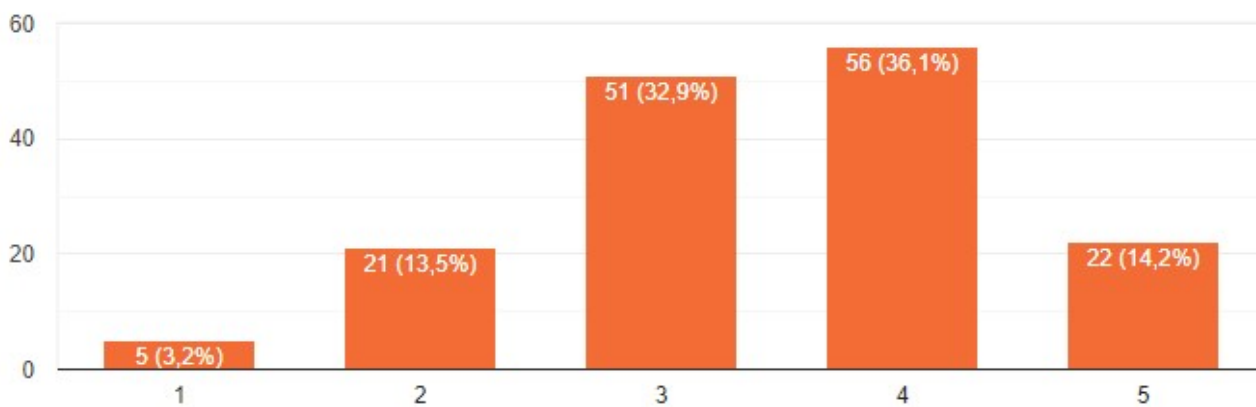


**JS.11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των δεξιοτήτων σας στην εργασία σας;**

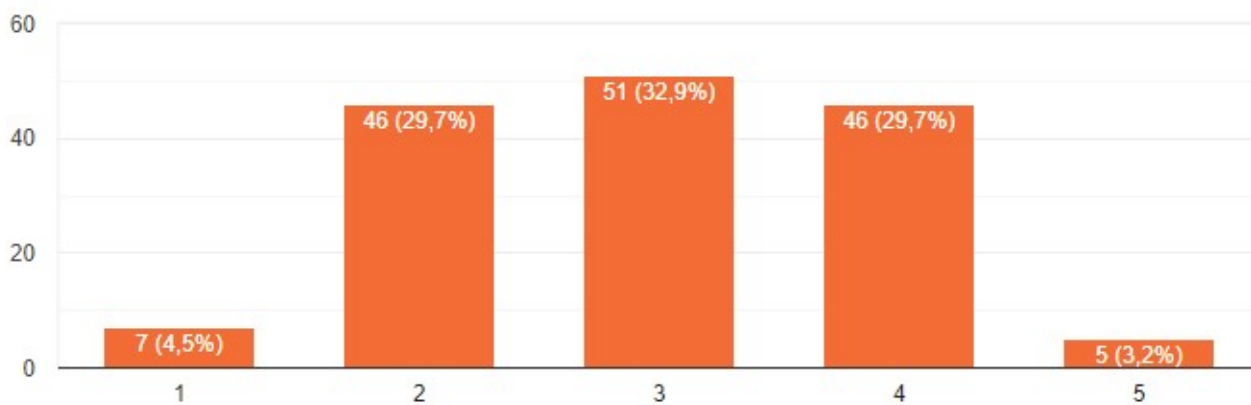
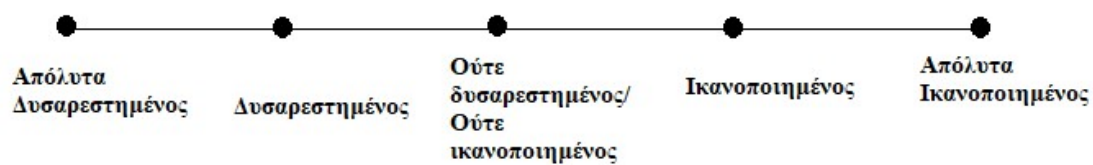


**JS.12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εφαρμογή των πολιτικών στον οργανισμό σας;**

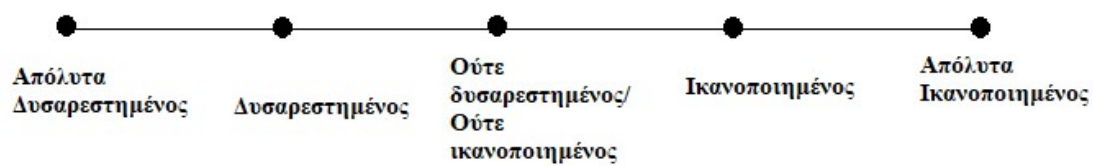




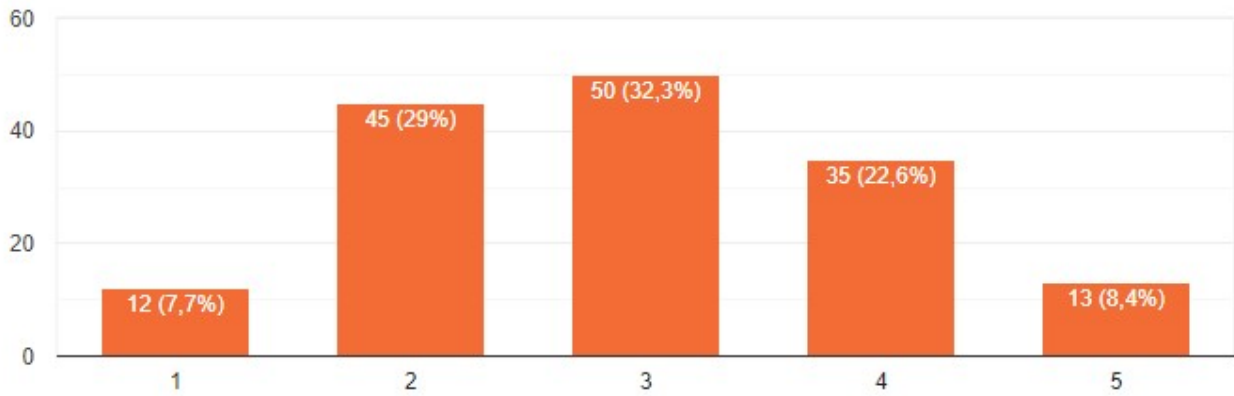
**JS.13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αμοιβή σας και τον όγκο δουλειάς;**



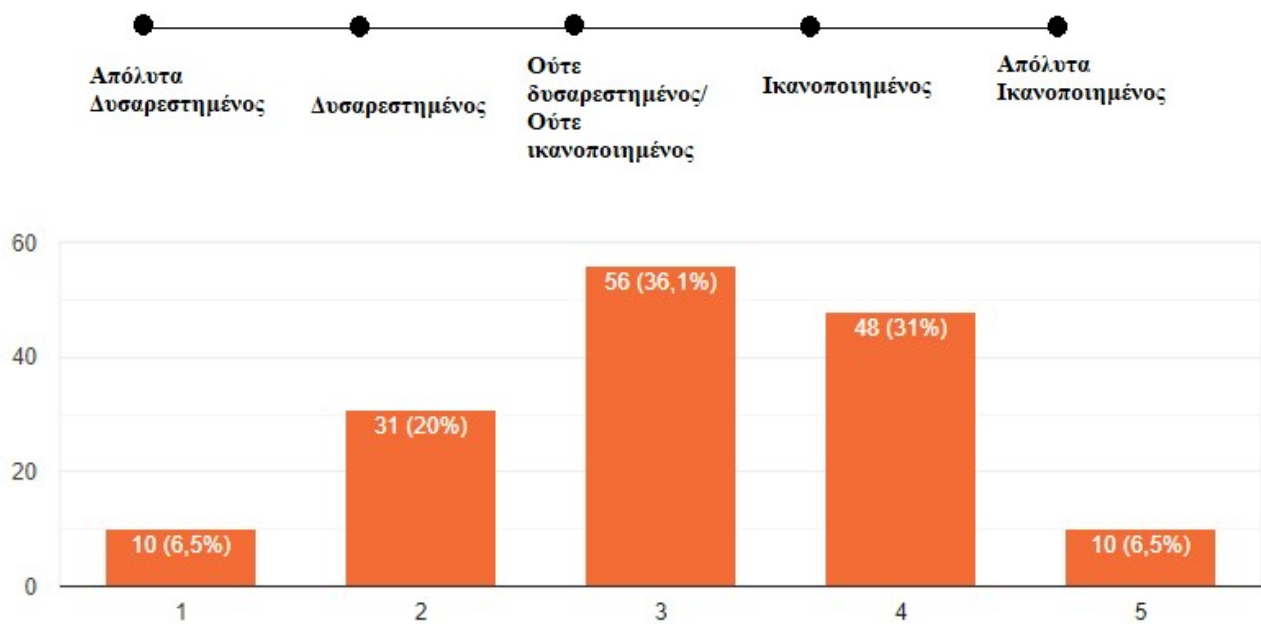
**JS.14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης;**



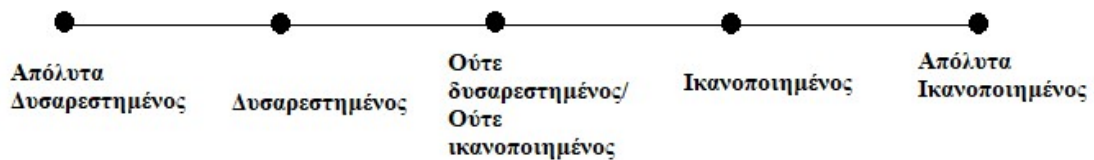


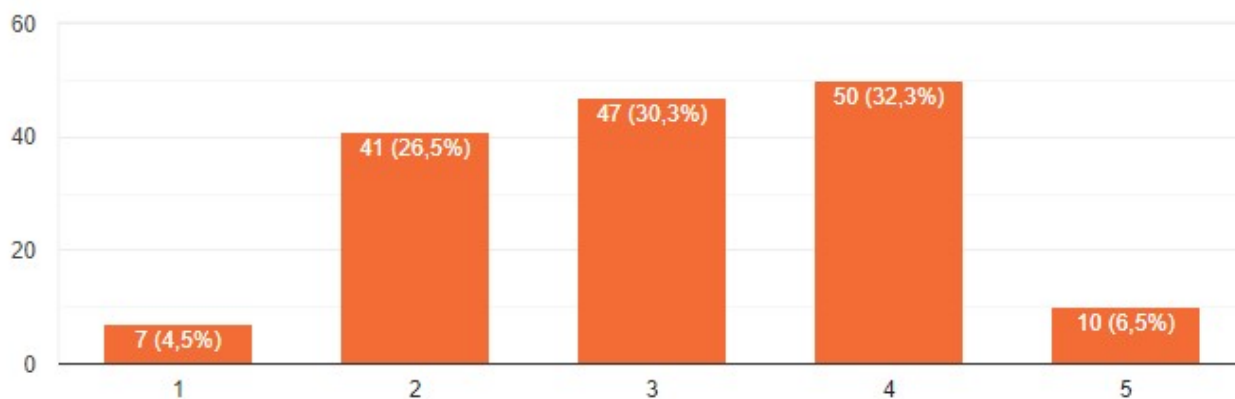


*JS.15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ελευθερία που έχετε να λαμβάνετε αποφάσεις σύμφωνα με τη δική σας κρίση;*

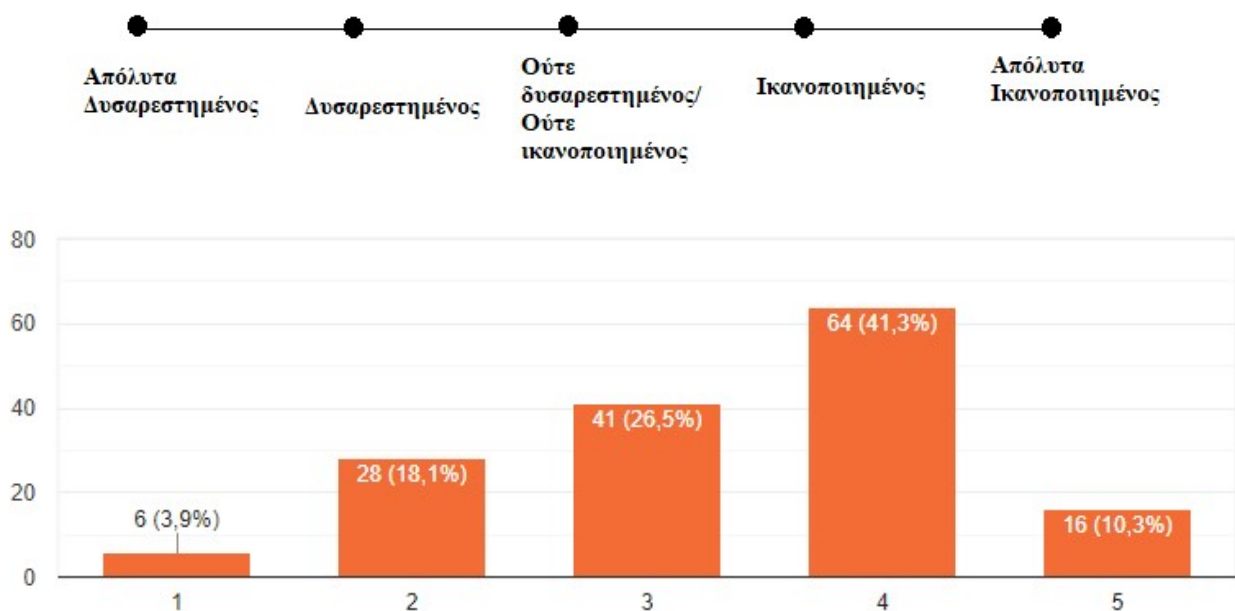


*JS.16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εφαρμογή των δικών σας μεθόδων για την υλοποίηση της δουλειάς σας;*

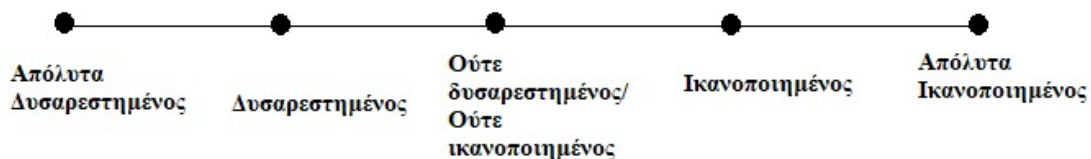


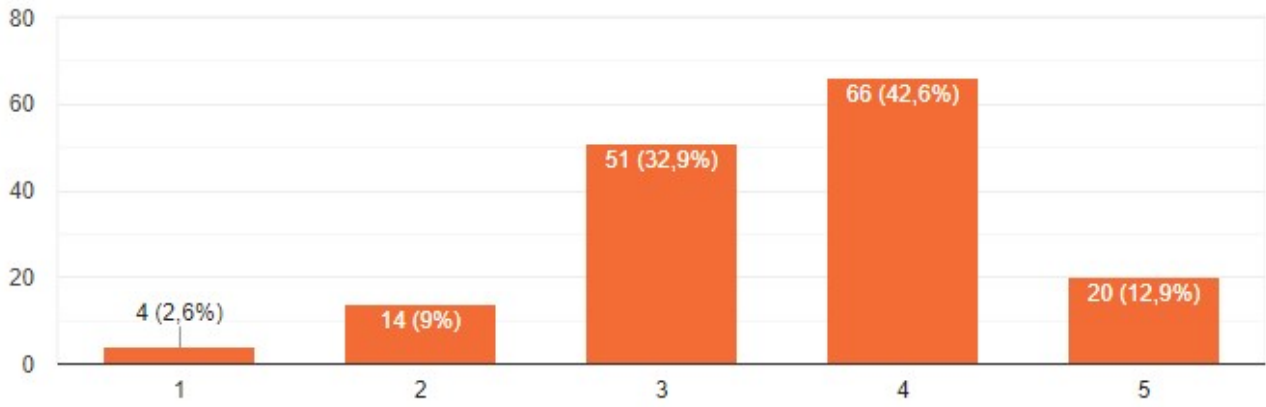


**JS.17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις εργασιακές συνθήκες;**

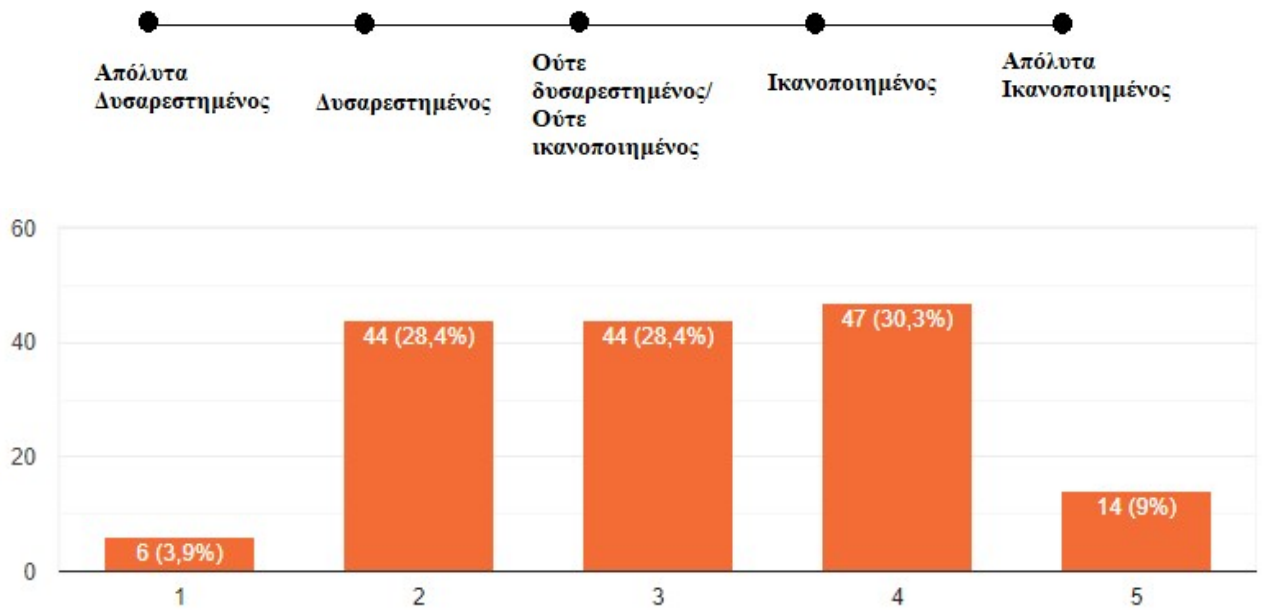


**JS.18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο συμπεριφοράς μεταξύ των συναδέλφων σας;**

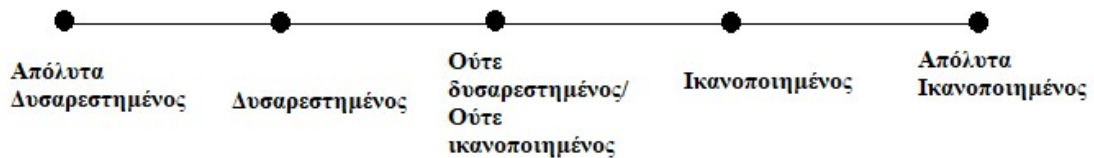


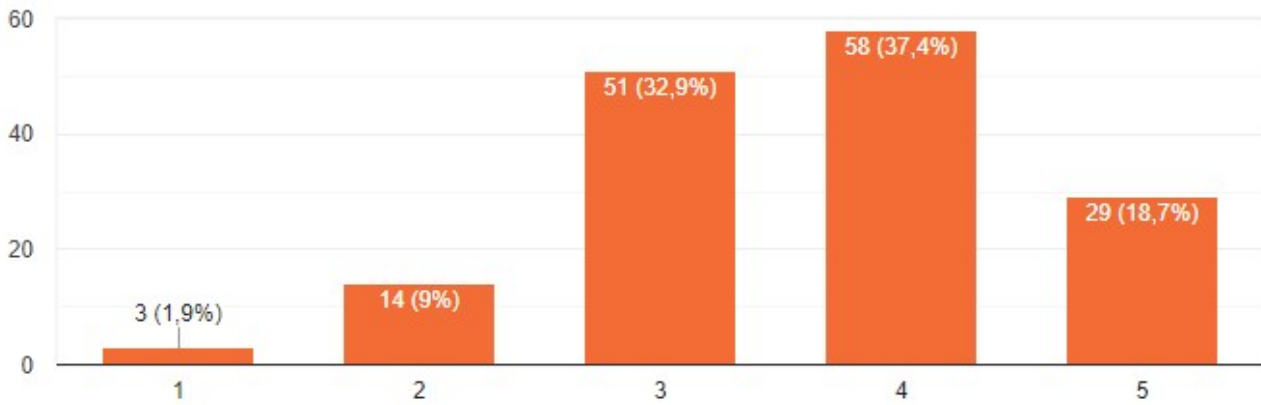


*JS.19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επιβράβευση που λαμβάνετε για την εργασία σας;*

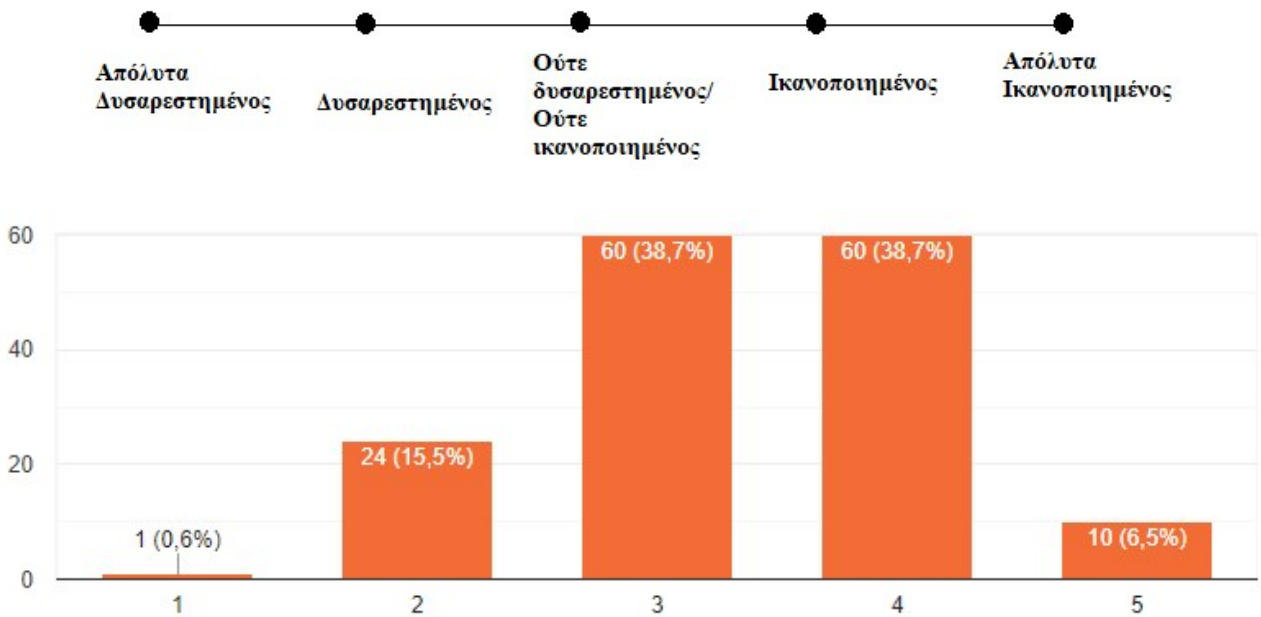


*JS.20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αίσθημα ικανοποίησης όταν ολοκληρώνετε τη δουλειά σας;*





**JS.21. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;**



Τα αναλυτικά αποτελέσματα των απαντήσεων αποτυπώνονται παρακάτω με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS. Μελετώντας ωστόσο τις απαντήσεις των ερωτώμενων ανά θεματική ενότητα, εξάγονται τα κάτωθι γενικότερα συμπεράσματα.

Όσον αφορά την Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων αποδέχεται ότι η ψηφιοποίηση των εργασιών τους δίνει τη δυνατότητα να διεκπεραιώσουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας, σε συντομότερο χρόνο, και με μεγαλύτερη ευκολία.

Σχετικά με την Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης, σημαντικό ποσοστό του πλήθους θεωρεί ότι η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες δεν απαιτεί ιδιαίτερη γνώση και δεξιότητες. Είναι χαρακτηριστικό ότι ιδιαίτερα οι ηλικιακά νεότεροι, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, συμφωνούν απόλυτα ως προς την ευκολία

στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας, με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι αυτοί που θεωρούν ότι υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας στη χρήση αυτών των συστημάτων.

Υπάλληλοι με προηγούμενη εξοικείωση με αντίστοιχες εφαρμογές και με την ελάχιστη δυνατή καθοδήγηση εμφανίζονται να έχουν υψηλή Αντιλαμβανόμενη αυτό-Αποτελεσματικότητα.

Όσον αφορά την πρόθεση χρήσης, η πλειονότητα των ερωτώμενων ανταποκρίθηκε πολύ θετικά. Η ανταπόκριση τους πιθανόν να εξηγείται και από το γεγονός ότι με την ενσωμάτωση αυτών των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα τους, έχει γίνει σχεδόν υποχρεωτική η χρήση τους.

Στα ερωτήματα σχετικά με την Ικανοποίηση από την Εργασία, καταγράφεται σημαντικές διαφορές αναλόγως το ερώτημα. Η πλειοψηφία δείχνει να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη μακροπρόθεσμες προοπτικές εργασίας και τις εργασιακές συνθήκες, ενώ αντίθετα θεωρεί οι αμοιβές του είναι εν μέρει ικανοποιητικές, υπολειπόμενες των προσδοκιών του.

#### 4.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Η ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη χρήση του προγράμματος SPSS.

Για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Alpha του Cronbach. Καθώς ο δείκτης  $\alpha$  του Cronbach έλαβε τιμή  $>0,5$ , και συγκεκριμένα 0,898 θεωρούμε ότι είναι ικανοποιητικός και δείχνει ότι υπάρχει συνεκτικότητα μεταξύ των 5 μεταβλητών.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	5

Στον κάτωθι πίνακα απεικονίζεται ο μέσος όρος (mean) των μεταβλητών και η τυπική απόκλιση (standard deviation) αυτών.

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation
PU	3,86273291925 4761	,789922454720 831
PE	3,77391304347 8361	,774880776243 327
SE	3,80434782608 7057	,746709266221 478

IU	4,00414078674 9582	,876377944883 160
UB	3,83229813664 6063	1,01387884412 2516

Από τις απαντήσεις της έρευνας παρατηρούμε ότι η μεταβλητή με την υψηλότερη μέση τιμή είναι η Intention to Use (4,00), δείχνοντας τη θετική πρόθεση των συμμετεχόντων στο να χρησιμοποιήσουν μελλοντικά τις νέες τεχνολογίες. Το παραπάνω δείχνει ότι αυτό το οποίο χρειάζονται οι τραπεζοϋπάλληλοι για να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες είναι καθοδήγηση και εκπαίδευση. Άλλωστε στην ίδια ανάγκη έχει καταλήξει και η ΟΤΟΕ, η οποία θεωρεί ότι με την κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη οι εργαζόμενοι στις τράπεζες θα ασπαστούν τις νέες τεχνολογίες.

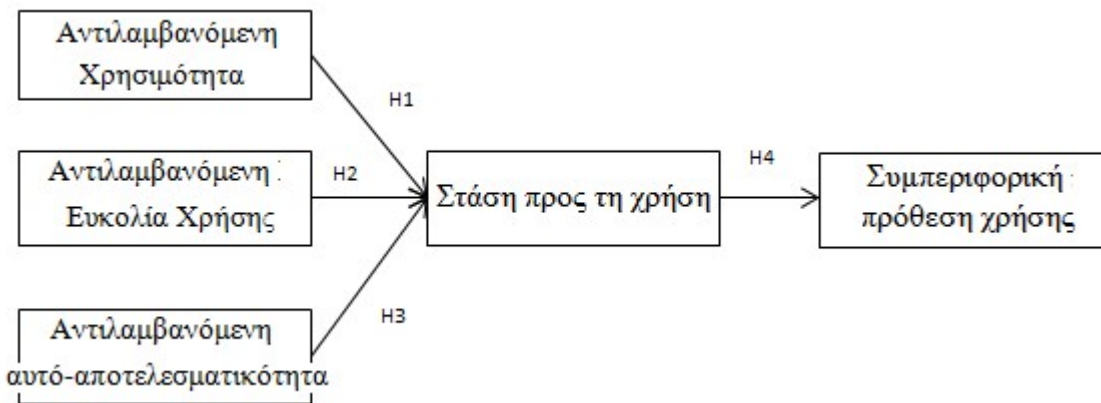
Οι αντίστοιχες μέσες τιμές των επόμενων 3 μεταβλητών (Perceived Ease of Use, Perceived Self-Efficacy, Usage Behavior) κυμαίνονται γύρω στο 3,80 τιμές επίσης υψηλές.

Αρκετά υψηλή μέση τιμή λαμβάνει και η μεταβλητή Perceived Usefulness, η οποία λαμβάνει τιμή 3,86.

Αντίστοιχα, η τιμή με τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση είναι η Usage Behavior (1,01) η οποία αξιολογεί το βαθμό στον οποίο ο ερωτώμενος κάνει ήδη χρήση των νέων τεχνολογιών στο χώρο εργασίας του. Το μεγάλο εύρος απαντήσεων έχει να κάνει τόσο με το γνωστικό επίπεδο και την εξοικείωση του κάθε χρήστη με τις νέες τεχνολογίες, όσο και με το αντικείμενο εργασίας. Στις υπόλοιπες μεταβλητές, η τυπική απόκλιση κυμαίνεται μεταξύ 0,74 και 0,87.

### **4.3 Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis)**

Το ερευνητικό μοντέλο που υιοθετήθηκε απεικονίζεται στο σχήμα 3.1 στο οποίο καταγράφονται οι τέσσερις υποθέσεις και η πιθανή συσχέτιση τους, στα πλαίσια προηγούμενων μελετών της Technology Acceptance Model.



Σχήμα 3.1: Συσχέτιση μεταβλητών για την πρόθεση χρήσης τεχνολογίας

Σε επίπεδο επεξεργασίας και ανάλυσης των ευρημάτων έγινε έλεγχος των υποθέσεων με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Συγκεκριμένα έγιναν δύο παλινδρομήσεις, ως ακολούθως:

- Στην πρώτη παλινδρόμηση, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Intention to use (IU), και ανεξάρτητες οι Perceived Usefulness (PU), Perceived ease of use (PE), και η Perceived self-efficacy (SE).
- Στη δεύτερη παλινδρόμηση, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Behavior usage (BU) και ανεξάρτητη ήταν η Intention to use (IU).

#### 4.3.1. Έλεγχος υποθέσεων

##### Regression Analysis (για τις υποθέσεις H1, H2, H3):

Καθώς οι μεταβλητές είναι ποσοτικές χρησιμοποιούμε το δείκτη συσχέτισης R του Pearson. Με τη χρήση του δείκτη R του Pearson λαμβάνουμε πληροφορίες για το αν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, το είδος της συσχέτισης και το βαθμό/ένταση της συσχέτισης.

Όπως αναφέρει ο Α. Μάρκος (2013, σελ. 18) ο δείκτης r ερμηνεύεται ως ακολούθως:

- Αν ο δείκτης είναι μικρότερος του  $\pm 0.10$  => Δεν υπάρχει συσχέτιση
- Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ  $\pm 0.10 - 0.40$  => Χαμηλή συσχέτιση
- Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ  $\pm 0.40 - 0.70$  => Μέτρια συσχέτιση
- Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ  $\pm 0.70 - 0.99$  => Υψηλή συσχέτιση

##### Correlations

	IU	PU	PE	SE
--	----	----	----	----

	IU	1,000	,766	,741	,651
Pearson Correlation	PU	,766	1,000	,798	,652
	PE	,741	,798	1,000	,718
	SE	,651	,652	,718	1,000

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι σε όλα τα παραπάνω υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (όσο μεταβάλλεται μία μεταβλητή, μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση και η συσχετιζόμενη μεταβλητή).

Συγκεκριμένα, η πιο ισχυρή συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών PE και PU, η οποία προσεγγίζει το 0,80. Αντιθέτως, ο πιο μικρός βαθμός συσχέτισης (παραμένει ωστόσο σημαντικός) είναι μεταξύ των μεταβλητών SE και IU, ο οποίος είναι κοντά στο 0,65.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της πρώτης παλινδρόμησης (με εξαρτημένη μεταβλητή IU).

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	,805 <sup>a</sup>	,648	,641	2,141

a. Predictors: (Constant), SE, PU, PE

b. Dependent Variable: IU

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη το συντελεστή συσχέτισης Pearson ( $R=0,805$ ), το Adjusted R Square είναι  $> 0,6$ , και συγκεκριμένα 0,641, καθώς και το ότι το R Square οποίο εξηγεί το 64,8% της διακύμανσης της μεταβλητής IU βάσει των μεταβλητών PU, PE και SE, συμπεραίνουμε ότι το μοντέλο κάνει μια αρκετά καλή πρόβλεψη του IU.

#### Έλεγχος υποθέσεων H1, H2, H3

Model		Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics
		Beta		VIF
1	(Constant)		,373	
	PU	,444	,000	2,853
	PE	,264	,003	3,384
	SE	,172	,014	2,139



Έχοντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις Perceived Usefulness (PU), Perceived ease of use (PE), και την Perceived self-efficacy (SE), και ως εξαρτημένη μεταβλητή την Intention to use (IU), εντοπίζουμε τη συσχέτιση τους.

Από τον παραπάνω πίνακα συγκρίνοντας το sig της κάθε μεταβλητής με το p που υπάρχει στους ελέγχους, καταλήγουμε στα ακόλουθα:

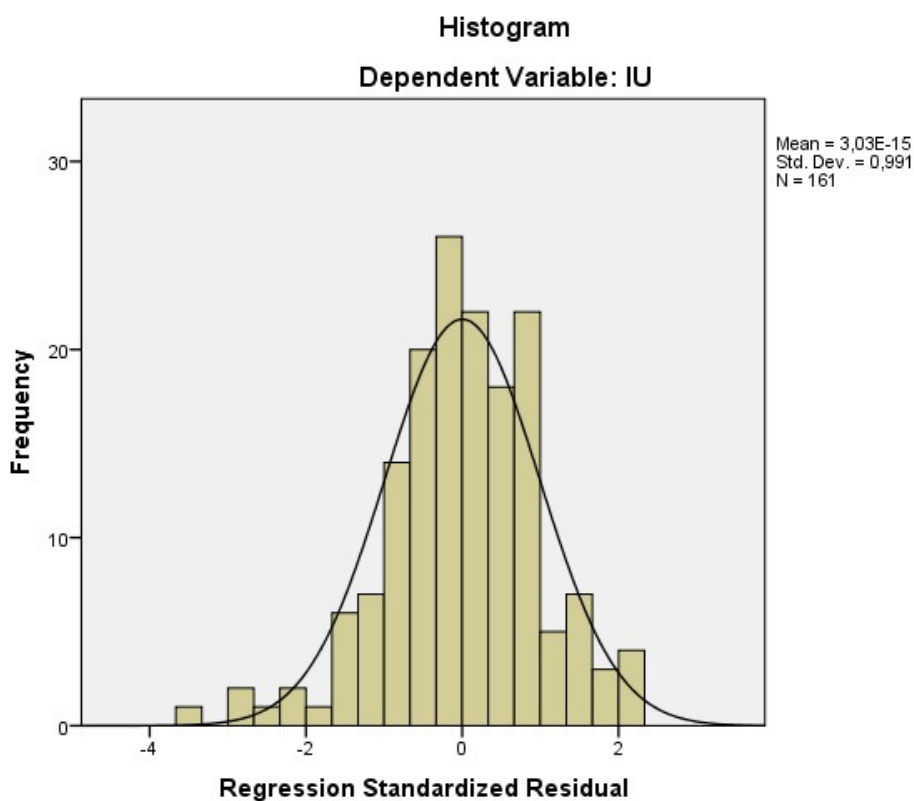
Για την 1<sup>η</sup> υπόθεση: ( $\beta=0,444$ ,  $\text{sig}=0.000<0.001$ ), συνεπώς η σχέση μεταξύ της PU και της IU είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεταβάλλεται η μεταβλητή IU κατά μία μονάδα, θα μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση κατά 0,444 η εξαρτημένη μεταβλητή PU.

Για την 2<sup>η</sup> υπόθεση: ( $\beta=0,264$ ,  $\text{sig}=0.003<0.05$ ), συνεπώς η σχέση μεταξύ της PE και της IU είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεταβάλλεται η μεταβλητή IU κατά μία μονάδα, θα μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση κατά 0,264 η εξαρτημένη μεταβλητή PE.

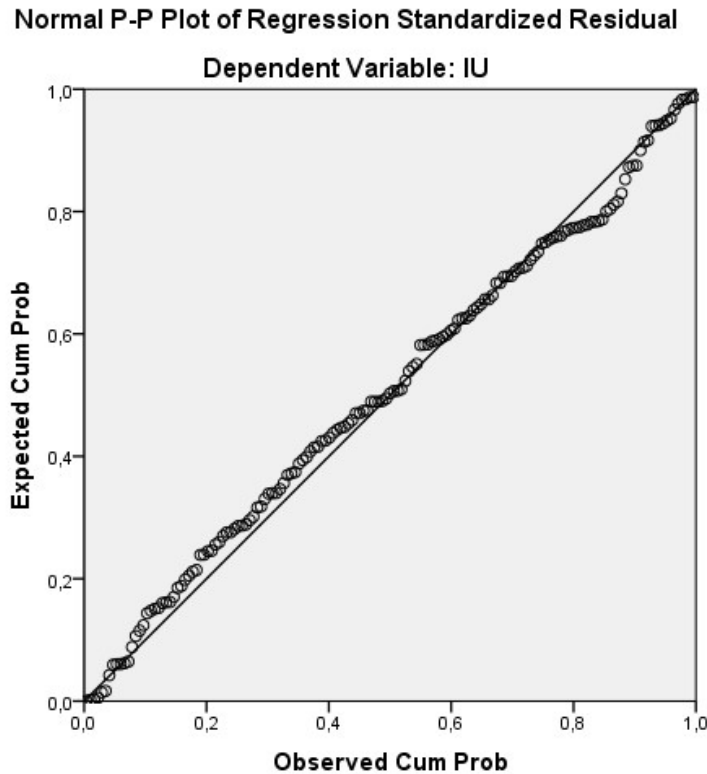
Για την 3<sup>η</sup> υπόθεση: ( $\beta=0,172$ ,  $\text{sig}=0.014$ ), συνεπώς η σχέση μεταξύ της SE και της IU είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Η 3<sup>η</sup> υπόθεση επιβεβαιώνεται.

Στο ακόλουθο ιστόγραμμα ακολουθεί η κατανομή για εξαρτημένη μεταβλητή την IU.

Η κατανομή είναι κανονική εφόσον τα κατάλοιπα είναι πάνω στην ευθεία γραμμή (βλ. κάτωθι ιστόγραμμα)



*Διάγραμμα 4.9: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (IU)*



*Διάγραμμα 4.10: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (IU)*

#### **4.3.2. Σύγκριση με προηγούμενες μελέτες**

Από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν καταλήξαμε στα ακόλουθα ως προς την αποδοχή των υποθέσεων, δηλ. ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών PU (perceived usefulness) και IU (intention to use), PE (perceived ease of use) και IU (intention to use) ενώ και το ζεύγος των μεταβλητών SE (perceived self-efficacy) και IU (intention to use) επιβεβαιώνεται.

Ανατρέχοντας σε προγενέστερες αντίστοιχες μελέτες, και συγκεκριμένα σε μελέτη των (Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019) οι οποίοι συνέλλεξαν 180 ερωτηματολόγια στην Μαλαισία σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή του digital banking, κατέληξαν στο ότι ο βασικότερος παράγοντας είναι ο Perceived Ease of Use (PU). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ PU και IU, καθώς επίσης και μεταξύ SE και IU.

Σε μελέτη των (Legris, Ingham, & Colletette, 2003) σχετικά με τη χρήση των τεχνολογιών IT, και αναλύοντας αρκετά μοντέλα TAM άλλων ερευνητών, δημοσιευμένα μεταξύ των ετών 1980 - 2001, καταλήγουν στο ότι οι μεταβλητές PE (perceived ease of use) και PU (perceived usefulness) είναι οι δύο πιο σημαντικές μεταβλητές για την ερμηνεία του μοντέλου.

Για τους (Venkatesh & Bala, 2008) στη μελέτη τους για τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, διερευνούν τη θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών PU και PE με την IU, εκτιμώντας ότι η σχέση αυτή μετριάζεται όσο μεγαλώνει ο βαθμός εμπειρίας και εξοικείωσης του χρήστη με τα συστήματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η συσχέτιση των μεταβλητών από προηγούμενες μελέτες.

Συσχέτιση	PU / IU	PE/ IU	SE/ IU	BU/ IU
Giatsidis, 2019	Positive	Positive	Positive	Positive
Hakim Suhaimi & Bin Abu Hassan, 2019	No significant influence	Positive	No significant influence	
Davis et al. 1989	Positive	Positive		Positive
Taylor and Toss, 1995	Positive	Positive		No significant influence
Karahanna et. Al, 1999	Positive	Positive		Positive
Venkatesh & Bala, 2008	Positive	Positive		

**Πίνακας 4.1: Σύγκριση συσχέτισης με αποτελέσματα προηγούμενων μεταβλητών**

#### 4.3.3. Regression Analysis (για τις υποθέσεις H4)

Στον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι σε όλα τα παραπάνω υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (όσο μεταβάλλεται μία μεταβλητή, μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση και η συσχετιζόμενη μεταβλητή).

Συγκεκριμένα, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών UB και IU, η οποία προσεγγίζει το 0,57.

#### Correlations

		UB	IU
	UB	1,000	,573
Pearson Correlation	IU	,573	1,000

#### Έλεγχος υποθέσεων H4:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson
1	,573 <sup>a</sup>	,328	,324	1,949

a. Predictors: (Constant), IU

b. Dependent Variable: UB

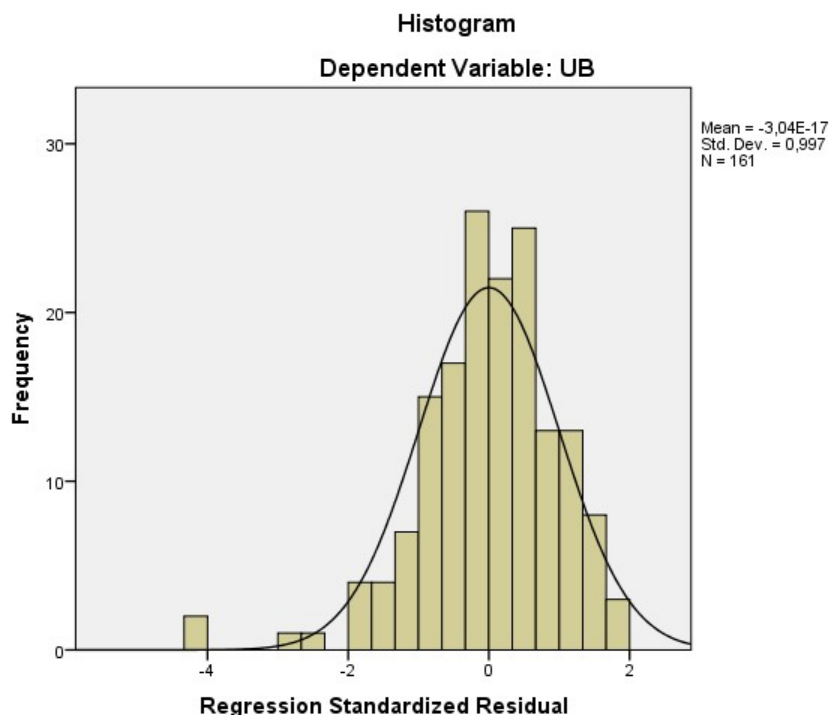
Καθώς το Adjusted R Square είναι χαμηλό (0,324) και το R Square επίσης χαμηλό (0,328) γιατί εξηγεί μόνο το 32,4% της διακύμανσης του UB βάσει των μεταβλητών IU, εκτιμούμε ότι το μοντέλο δεν κάνει καλή πρόβλεψη του UB.

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics
	Beta		VIF
1	(Constant)	,000	
	IU	,000	1,000

Συγκρίνοντας από τον προηγούμενο πίνακα το sig κάθε μεταβλητής με το p που υπάρχει στους ελέγχους, παρατηρούμε ότι:

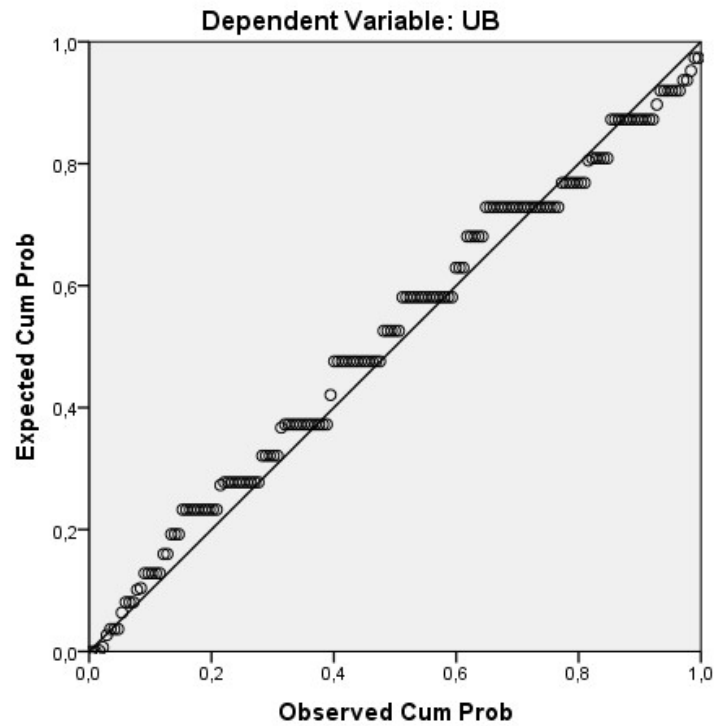
Για την 4<sup>η</sup> υπόθεση: ( $\beta=0,573$ ,  $\text{sig}=0.000<0.001$ ), συνεπώς η σχέση μεταξύ της IU και της UB είναι θετική και στατιστικά σημαντική.

Στο ακόλουθο ιστόγραμμα ακολουθεί η κατανομή για εξαρτημένη μεταβλητή την UB. Η κατανομή τείνει να είναι κανονική εφόσον τα κατάλοιπα είναι σχεδόν πάνω στην ευθεία γραμμή (βλ. κάτωθι ιστόγραμμα).

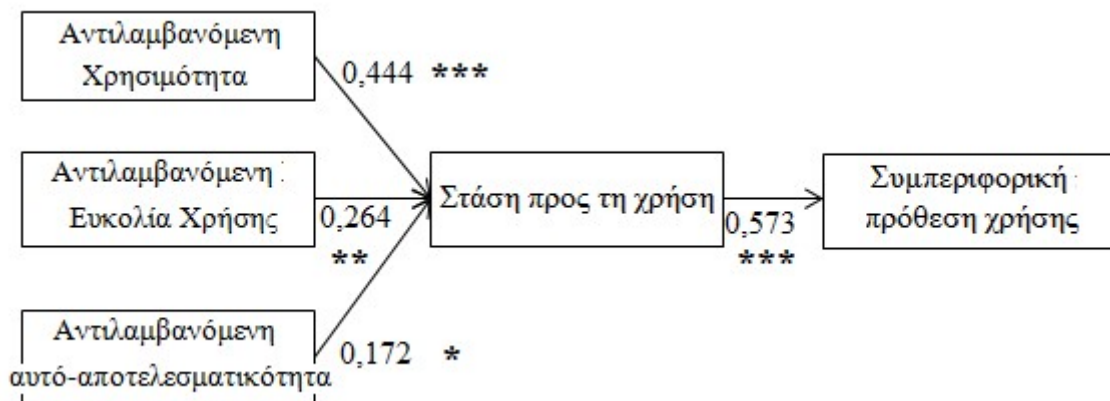


*Διάγραμμα 4.11: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (UB)*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Διάγραμμα 4.12: Παλινδρόμηση εξαρτημένης μεταβλητής (UB)



Διάγραμμα 4.13: Συσχέτιση (beta) μεταξύ των μεταβλητών έρευνας

Έχοντας καταγράψει τις συσχετίσεις μεταξύ των 5 μεταβλητών (έλεγχος μέσω των 2 παραπάνω υποθέσεων), καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Υποθέσεις	Έλεγχος
H1: Η αντιληπτή χρηστικότητα επιδρά θετικά στην πρόθεση χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών τεχνολογιών	Επιβεβαιώθηκε
H2: Η αντιληπτή ευκολία στη χρήση επιδρά θετικά στην πρόθεση χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών τεχνολογιών	Επιβεβαιώθηκε
H3: Η αντιληπτή δυνατότητα αποτελεσματικής χρήσης επιδρά θετικά στην πρόθεση χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών τεχνολογιών	Επιβεβαιώθηκε
H4: Η πρόθεση χρήσης επιδρά θετικά στη συμπεριφορά χρήσης των ψηφιακών τραπεζικών τεχνολογιών	Επιβεβαιώθηκε

**Πίνακας 4.2: Επιβεβαίωση/ απόρριψη υποθέσεων διερεύνησης**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συμπεράσματα, Περιορισμοί, Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

### **5.1 Συμπεράσματα**

Μέσα από την παρούσα μελέτη, επιχειρήθηκε να αναδειχθεί η συμπεριφορά και η αποδοχή του προσωπικού των ελληνικών τραπεζών, απέναντι στη ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών και εν γένει στη μετάβαση στο νέο ψηφιακό τραπεζικό περιβάλλον. Καθώς το σύνολο των ελληνικών τραπεζών έχει εισέλθει σε μία εποχή μετάβασης στην ψηφιακή τραπεζική, στα πλαίσια της ανάγκης περικοπής των λειτουργικών τους εξόδων, αλλά και της ανάγκης υιοθέτησης ενός πιο ευέλικτου μοντέλου εξυπηρέτησης της πελατειακής τους βάσης, η ανάγκη καταγραφής της στάσης των εργαζομένων είναι πιο αναγκαία από ποτέ.

Σε ένα οικονομικό περιβάλλον τα οποίο ωθεί τα τραπεζικά ιδρύματα στην αναζήτηση καινοτόμων τεχνολογικά μεθόδων για την εξυπηρέτηση των πελατών τους αλλά και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους, η ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών τους (digital transformation) αποτελεί τα τελευταία χρόνια την πλέον πρόσφορη διαδικασία και για τα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας μας.

Αρχικά η ανάγκη αυτή δημιουργήθηκε από την αναζήτηση τρόπων από τις διοικήσεις των τραπεζών για την περιστολή των λειτουργικών τους εξόδων (μείωση φυσικών καταστημάτων και προσωπικού μέσω εθελουσίων προγραμμάτων εξόδου) αλλά και από την προσπάθεια βελτίωσης εσωτερικών διαδικασιών και υιοθέτησης ενιαίου τρόπου εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια και οι τραπεζοϋπάλληλοι των ελληνικών τραπεζών είχαν να διαχειριστούν την αλλαγή στο τρόπο εργασίας τους, καθώς σημαντικό μέρος της εργασίας τους ψηφιοποιήθηκε. Για το σκοπό αυτό εκπονήθηκε μελέτη στην οποία συμμετείχαν 161 τραπεζοϋπάλληλοι.

Η μελέτη στηριζόμενη σε προηγούμενες έρευνες άλλων μελετητών οι οποίοι διερεύνησαν την αποδοχή των νέων τεχνολογιών (με τη χρήση της TAM), και έχοντας ως βάση τη μεθοδολογία των Webster and Watson (2002), για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διερεύνησε το βαθμό αποδοχής της ψηφιοποίησης των τραπεζικών εργασιών από τους υπαλλήλους.

Παρά το γεγονός ότι η ψηφιοποίηση των εργασιών συνδέεται για πολλούς με την περικοπή θέσεων εργασίας, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αντίκεινται στην ψηφιακή εξέλιξη της εργασίας τους. Αφενός η αποδοχή από τους εργαζομένους των νέων δεδομένων στην ψηφιακή οικονομία (είσοδος νέων εναλλακτικών παρόχων πχ viva wallet, opap wallet, N26, Revolut) και του διαφανιόμενου κινδύνου για συρρίκνωση των τραπεζικών εργασιών, αφετέρου η ένταση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά στην ψηφιακή τραπεζική, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια στους εργαζομένους για εναντίωση τους προς τα νέα δεδομένα. Το παραπάνω αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς η πλειονότητα των υπάλληλων δείχνει ότι αποδέχεται τα νέα δεδομένα, και δεν είναι αρνητική στο να δεχθεί νέες μεθόδους και πρακτικές της ψηφιακής τραπεζικής.

Η σημαντικότερη ανάγκη που καταγράφεται στην έρευνα είναι η ανάγκη εκπαίδευσης σε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τις νέες τεχνολογίες. Οι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν κάποιο είδος απειλής από την ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών, ζητούν ωστόσο καθοδήγηση, εκπαίδευση και δυνατότητες επιμόρφωσης. Στον τραπεζικό χώρο λαμβάνουν σήμερα τόπο τέτοιου είδους προγράμματα εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων (e-learning), δημιουργείται ωστόσο το εύλογο ερώτημα, το αν έχουν τη δυνατότητα εισόδου σε αυτά υπάλληλοι μη εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, οι οποίοι φαίνεται να έχουν και τη μεγαλύτερη ανάγκη για εκπαίδευση.

Ένα ακόμα αξιόλογο εύρημα της παρούσας μελέτης είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι δείχνουν να είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ιδίως όσον αφορά την μακροπρόθεσμη προοπτική απασχόλησης τους, καθώς δεν διαβλέπουν κίνδυνο απωλειών των θέσεων εργασίας. Οι σημαντικότεροι προβληματισμοί τους σχετίζονται με την πολιτική αμοιβών, καθώς θεωρούν ότι υπάρχει δυσαναλογία αμοιβών και όγκου εργασίας, με την έλλειψη προοπτικής εξέλιξης εντός του οργανισμού και τέλος, με τον περιορισμό της δυνατότητας τους για εφαρμογή δικών τους μεθόδων και πρακτικών στην εργασία τους.

Τα παραπάνω συμπεράσματα θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού των τραπεζών προκειμένου με τις πολιτικές τους να υποκινήσουν τους εργαζομένους, να κάμψουν τις όποιες επιφυλάξεις τους έναντι του ψηφιακού μετασχηματισμού και να κάνουν σύμμαχους τους τους εργαζομένους προκειμένου αυτοί να φέρουν το μέγιστο αποτέλεσμα μέσα από την αλλαγή.

Αντίστοιχη άποψη έχουν και τα υψηλόβαθμα στελέχη των ελληνικών τραπεζών. Σύμφωνα με τον CEO της Εθνικής Τράπεζας κο Μυλωνά (συνέντευξη στο [insider.gr](http://insider.gr)), “ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί επιτακτική ανάγκη για το τραπεζικό σύστημα. Μέσα από τον μετασχηματισμό είναι πιο εύκολο να δημιουργηθούν νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες προς όφελος πελατών και εργαζομένων”. Σε ανάλογο πλαίσιο τοποθετείται και ο πρώην πρόεδρος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών κος Καραμούζης (σε συνέδριο για το ψηφιακό μετασχηματισμό, Αθήνα, 2018) ο οποίος είχε υπερτονίσει ότι “η μία από τις τρεις σημαντικότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες στην Ελλάδα είναι η ταχύτητα και αποτελεσματική ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην καθημερινότητα τους”. Κατά τις διαπραγματεύσεις των τελευταίων ετών μεταξύ τραπεζιτών και ομοσπονδίας εργαζομένων ΟΤΟΕ, είναι κοινός τόπος ότι απαιτούνται ενέργειες εκπαίδευσης των εργαζομένων προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην νέα εποχή, επιβεβαιώνοντας και τα ευρήματα της παρούσας μελέτης από τη σκοπιά των εργαζομένων.

## **5.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Το πρώτο στάδιο για την εκπόνηση της εργασίας ήταν η αναζήτηση προγενέστερης βιβλιογραφίας. Στα πλαίσια αυτά, εφαρμόστηκαν περιορισμοί όπως: συμπεριλήφθησαν άρθρα μόνο στην αγγλική γλώσσα, δημοσιευμένα σε επιστημονικά περιοδικά, πρακτικά συνεδρίων και σε βιβλία (book chapters), τα πεδία



αναζήτησης ήταν αυστηρά τα Business, Management and Accounting (Scopus), Business & Management (WoS) στις συγκεκριμένες βάσεις αναζήτησης. Σημαντικός αριθμός άρθρων παρότι ικανοποιούσε τα παραπάνω κριτήρια δεν ήταν προσβάσιμος σε πλήρη μορφή, με αποτέλεσμα να αποκλειστεί.

Στην διενέργεια της ερευνητικής διαδικασίας εφαρμόστηκαν επίσης κάποιοι περιορισμοί. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας και email. Συνεπώς, τραπεζοϋπάλληλοι με αδυναμία χρήσης των παραπάνω δεν απήντησαν. Επιπλέον, απαλείφθηκε ερώτηση σχετικά με την τράπεζα υπηρεσίας του εργαζομένου, προκειμένου να μην μπορεί να συνδεθεί συγκεκριμένη συμπεριφορά και βαθμός αποδοχής εργαζομένων με συγκεκριμένη τράπεζα.

Καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και συνεχείς στον τραπεζικό κλάδο, ο μελετητής θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρόνο που τελέσθηκε η συγκεκριμένη μελέτη καθώς και τα κοινωνικά δεδομένα που μπορεί να επηρεάζουν την κρίση κάποιου εργαζομένου στον τραπεζικό κλάδο. Ενδεικτικά κατά το χρόνο τέλεσης της μελέτης ήταν σε ισχύ αρκετά προγράμματα εθελουσίας εξόδου ή προγράμματα βίαιης εξόδου (μεταφορά προσωπικού σε εταιρία διαχείρισης επισφαλών απαιτήσεων Intrum) τα οποία ενδέχεται να έχουν επηρεάσει δυσμενώς τη στάση των ερωτώμενων έναντι των τεχνολογικών εξελίξεων και των συνεπειών αυτής.

### **5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Ο μελλοντικός ερευνητής βασιζόμενος στα ευρήματα τόσο προγενέστερων μελετών όσο και της παρούσας θα μπορούσε να επεκταθεί και να διερευνήσει τα αντικείμενα και εκτός του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου (Business Management) το οποίο αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία δομήθηκε η παρούσα.

Όσον αφορά τα στοιχεία του ερωτηματολογίου, και έχοντας ως δεδομένο το ρυθμό με τον οποίο καθιερώνεται και διευρύνεται η ψηφιοποίηση των τραπεζικών εργασιών, ο μελλοντικός ερευνητής κρίνεται σκόπιμο να ερευνήσει εκ νέου τη στάση των υπαλλήλων ως προς το βαθμό αποδοχής τους έναντι των νέων τεχνολογιών, σε χρονικό σημείο απαλλαγμένο από τις παρενέργειες της κρίσης που μπορεί να ώθησαν προς την έξοδο υπαλλήλων από τον τραπεζικό κλάδο και να δημιουργήσαν προκαταλήψεις στις απαντήσεις τους.

Επιπλέον, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και στο νεοσύστατο κλάδο των εγχώριων Εταιρειών Διαχείρισης Απαιτήσεων από Δάνεια και Πιστώσεις (ΕΔΑΔΠ), οι οποίες εποπτεύονται επίσης από την Τράπεζα της Ελλάδος, και αποτελούν απόσχιση ενός σημαντικού κλάδου εργασιών του παλαιού τραπεζικού τομέα. Στο συγκεκριμένο κλάδο αναμένεται να εργαστούν μεγάλο μέρος των σημερινών τραπεζοϋπαλλήλων.

## Κεφάλαιο 6. Βιβλιογραφία

### Διεθνής Βιβλιογραφία

- Ahmed, F., Qin, Y., & Aduamoah, M. (2018). Employee readiness for acceptance of decision support systems as a new technology in E-business environments; A proposed research agenda. *2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management, ICITM 2018, 2018-Janua*, 209–212.
- Banker, R., Chen, P., Liu, F. & Ou, C. (2009). Business Value of IT in Commercial Banks. *International Conference on Information Systems*, 1–10.
- Brohman, M. K., & Copeland, D. G. (1999). Riverbank financial: Changing the role of information technology. *Journal of Information Technology*, 14(3), 287–293.
- Chemingui, H., & Ben lallouna, H. (2013). Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 574–592.
- Currie, W. L., & Willcocks, L. (1996). The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: The implementation of large-scale business process re-engineering. *Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 213–236.
- Cziesla, T. (2014). *A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry*. *Bled eConference* (p. 18).
- De Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Sampaio, C. H., & Perin, M. G. (2018). Online banking services: a meta-analytic review and assessment of the impact of antecedents and consequents on satisfaction. *Journal of Financial Services Marketing*, 23(3-4), 168-178.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- Devonish, D. (2018). Effort-reward imbalance at work: the role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), 319–333.
- Dufty, N. F., Savery, L. K., & Soutar, G. N. (1987). Banking industry employees and technological change. *Prometheus*, 5(2), 284–303.
- Gartner. (2012). Worldwide enterprise IT spending is forecast to grow 2.5 per cent in 2013. *Gartner*.
- Hakim Suhaimi, A. I., & Bin Abu Hassan, M. S. (2019). Determinants of Branchless Digital Banking Acceptance Among Generation Y in Malaysia. *2018 IEEE Conference on E-Learning, e-Management and e-Services (IC3e)*, 103–108.
- Hanafizadeh, P., Keating, B. W., & Khedmatgozar, H. R. (2014). A systematic review of Internet banking adoption. *Telematics and Informatics*, 31(3), 492–510.

- Herring, H., Sorrell, S., Elliott, D. (Eds.). (2009). *Energy efficiency and sustainable consumption: the rebound effect*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Keskar, M. Y., & Pandey, N. (2018). Internet banking: a review (2002–2016). *Journal of Internet Commerce*, 17(3), 310–323.
- Kleinschmidt, S., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2016). ICT-enabled service innovation in human-centered service systems: a systematic literature review. *International Conference on Information Systems*, 1-19.
- Lee, Y., Kozar, K. A., & Larsen, K. R. (2003). The technology acceptance model: Past, present, and future. *Communications of the Association for information systems*, 12(1), 50.
- Legris, P., Ingham, J., & Collette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191–204.
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 767-801.
- Mishra, V., & Singh, V. (2014). Analyzing the gap in the adoption of Internet Banking Services: Managers' perspective. *2014 2nd International Conference on Business and Information Management, ICBIM 2014*, 42–46.
- Moewes, T., Puschmann, T. & Alt, R. (2011). Service-based Integration of IT- Innovations in Customer-Bank-Interaction. *Wirtschaftsinformatik*, 2011, 16.
- Munoz-Leiva, F., Climent-Climent, S., & Liébana-Cabanillas, F. (2017). Determinants of intention to use the mobile banking apps: An extension of the classic TAM model. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(1), 25-38.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2. *On the Horizon*, 9(5), 1– 6.
- Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto, H., & Pahnla, S. (2004). Consumer acceptance of online banking: an extension of the technology acceptance model. *Internet research*, 224-235.
- Roghianian, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 550-556.
- Scott, S. V., Van Reenen, J., & Zachariadis, M. (2017). The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*, 46(5), 984–1004.
- Setia, P., Venkatesh, V. & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: how information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565–590.
- Shaikh, A. A., & Karjaluoto, H. (2014). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129–142.
- Sloboda, L., Dunas, N., & Limański, A. (2018). Contemporary challenges and risks of retail banking development in Ukraine. *Banks & bank systems*, 13(1), 88-97.
- Tam, C., & Oliveira, T. (2017). Literature review of mobile banking and individual performance. *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1042–1065.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions.

*Decision sciences*, 39(2), 273-315.

Vial, G. (2019). Journal of Strategic Information Systems Understanding digital transformation : A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, (xxxx), 0–1.

Vijay Anand, V., Vijayabanu, C., Balachandran, S., Arunkumar, S., Sarayu, R. S., Hemalatha, J., & Shaira Banu, M. (2016). Employee engagement- a study with special reference to bank employees in rural areas. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(27), 1–2.

Waite, K., & Harrison, T. (2015). Online banking adoption: We should know better 20 years on. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(4), 258–272.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.

Weiβ, E. E., & Süβ, S. (2016). The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 317–360.

Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, 150-169.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Απαλαγάκη Χ. (2019), *24ο Banking Forum Πληροφορική και Τράπεζες - Υπό την αιγίδα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, διαθέσιμο σε <https://www.hba.gr/Events/Details/371>

Καραμούζης Ν. (2018), “*Τρεις οι προκλήσεις για τις τράπεζες*”, <https://www.capital.gr/oikonomia/3320505/n-karamouzis-treis-oi-prokliseis-gia-tis-trapezes-p-mulonon-apanaitos-o-psifiakos-metaximatismos>, προσπελάσιμο στις 08/10/2018.

Κοντιάδης Ξ., Παπαδημητρίου Κ., Γεωργακοπούλου Β. & Στεφανίδης Δ. (2018). “*Νέες τεχνολογίες στις τράπεζες και επιπτώσεις στην απασχόληση*”, Ινστιτούτο Εργασίας Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (ΙΝ.Ε./Ο.Τ.Ο.Ε.)

Μαλλiάρα Ν. (2017), “*Έκκινούν οι εναλλακτικές λύσεις μείωσης προσωπικού στις τράπεζες*”, <http://www.capital.gr>, προσπελάσιμο στις 07/07/2018.

Μαλλiάρα Ν. (2017), “*Τράπεζες: Το γκισέ πέθανε, επέλαση του web και mobile banking*”, <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3316612/trapezes-to-gkise-pethane-epelasi-tou-web-kai-mobile-banking>, προσπελάσιμο στις 18/09/2018.

Μάρκος Α. (2013, σελ 18), Ποσοτική και Ποιοτική Ανάλυση δεδομένων – Συσχέτιση, διαθέσιμο σε <http://www.amarkos.gr/material/STAT5-2013.pdf>

Μυλωνάς Π. (2018), “*Επιτακτική ανάγκη ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών*”. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/96844/mylonas-epitaktiki-anagki-o-psifiakos-metashimatismos-ton-trapezon>, προσπελάσιμο στις 08/10/2018.

Σακελλάρη Ε. (2018), *“Πώς μειώνουν οι τράπεζες το εργασιακό κόστος”*

<https://m.naftemporiki.gr/story/1408836/pos-meionoun-oi-trapezes-to-ergasiako-kostos>, προσπελάσιμο στις 02/11/2018.

## Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο



### **Ερωτηματολόγιο μελέτης του ψηφιακού μετασχηματισμού και των επιπτώσεών του στους εργαζομένους του τραπεζικού τομέα.**

Η έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με σκοπό την μελέτη της χρήσης και των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στους εργαζομένους του τραπεζικού τομέα.

Θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε με τρόπο, ώστε να μη διαρκεί περισσότερο από 10 λεπτά.

**Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη. Η έρευνα είναι εμπιστευτική και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας, δεν έχει ανατεθεί, δεν συσχετίζεται, και δεν χρηματοδοτείται από οποιονδήποτε ιδιωτικό ή δημόσιο φορέα, επιχείρηση ή οργανισμό.**

Με την συμβολή σας στην έρευνα ενισχύετε σημαντικά τη διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προτάσεων για την υιοθέτηση και τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στους εργαζομένους του τραπεζικού τομέα.

Παραμένουμε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο σας!

Με εκτίμηση,

Γιάννης Γιατσιδής (mai17055@uom.edu.gr)

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Προγράμματος Μεταπτυχιακών στην Εφαρμοσμένη Πληροφορική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Φώτης Κίτσιος (kitsios@uom.gr)

Επιβλέπων καθηγητής

## Μέρος Α' – Προσωπικά Στοιχεία

### *E.A01. Ηλικία*

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

### *E.A02. Φύλο*

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

### *E.A03. Εκπαίδευση*

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

### *E.A04. Αντικείμενο απασχόλησης*

1. Δίκτυο καταστημάτων (*retail* – επιχειρηματικά κέντρα)
2. *Private banking*
3. Διαχείριση επισφαλών απαιτήσεων
4. Αξιολόγηση αιτημάτων χρηματοδότησης (*credit*)
5. *IT - Πληροφορική*

6. *Μάρκετινγκ – Δημόσιες σχέσεις*
7. *Human Resources - Εκπαίδευση*
8. *Εσωτερικός έλεγχος & compliance*
9. *Νομική υπηρεσία*
10. *Leasing/Factoring κλπ*
11. *Χρηματοστηριακή*
12. *Asset Management*
13. *Υποστηρικτική μονάδα (back office) τραπεζικών εργασιών*
14. *Ασφαλιστικές υπηρεσίες*
15. *Άλλο*

***E.A05. Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας***

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

***Μέρος Β' – Ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.***

Στις παρακάτω ερωτήσεις συμπληρώνετε το βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τα κριτήρια μέτρησης κάθε διάστασης σύμφωνα με την εμπειρία χρήσης σας των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

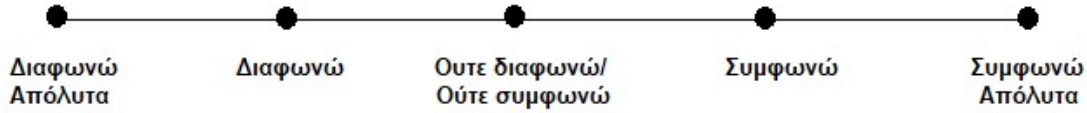
**1: Πολύ δυσαρεστημένος/η**

**5: Απόλυτα ικανοποιημένος/η**

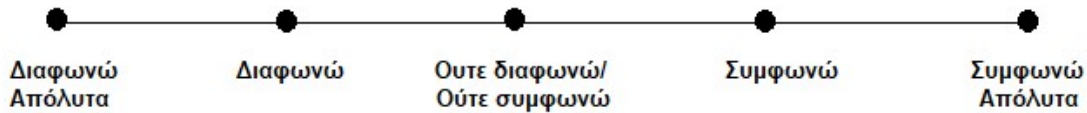


Perceived Usefulness

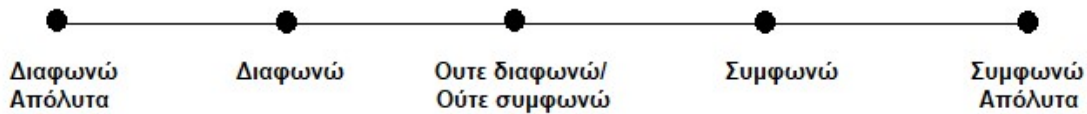
*PU.01. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας μου.*



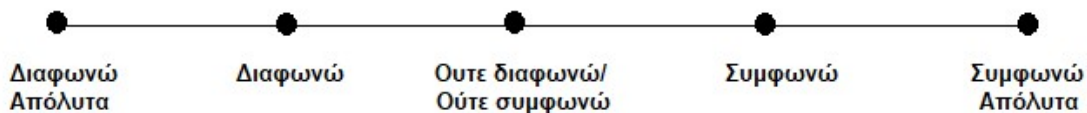
*PU.02. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών έχω μεγαλύτερο έλεγχο στην εργασία μου.*



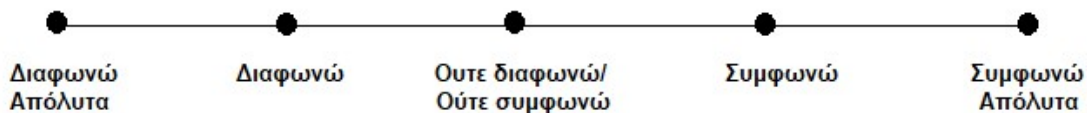
*PU.03. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δίνουν τη δυνατότητα να ολοκληρώνω την εργασία μου πιο γρήγορα.*



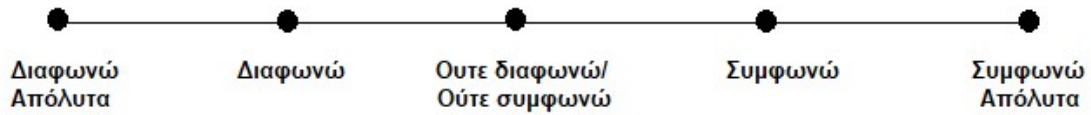
*PU.04. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών υποστηρίζουν σημαντικούς τομείς της εργασίας μου.*



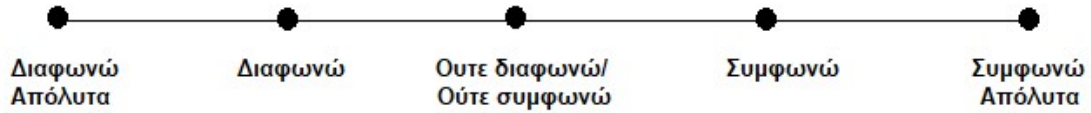
*PU.05. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η παραγωγικότητα μου.*



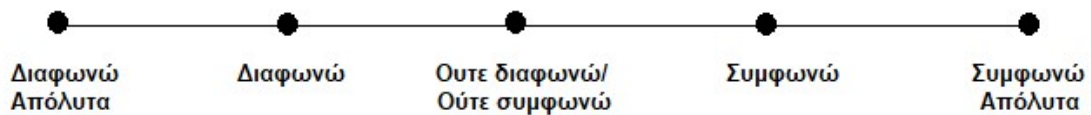
*PU.06. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών αυξάνεται η επίδοση στην εργασία μου.*



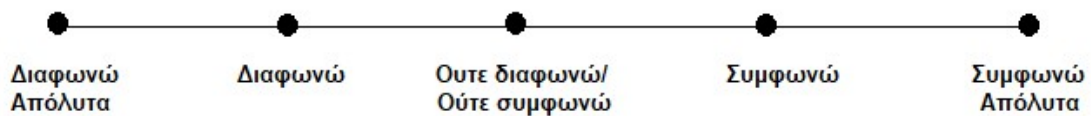
*PU.07. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου επιτρέπει να ολοκληρώσω μεγαλύτερο όγκο εργασίας από ότι θα μπορούσα διαφορετικά.*



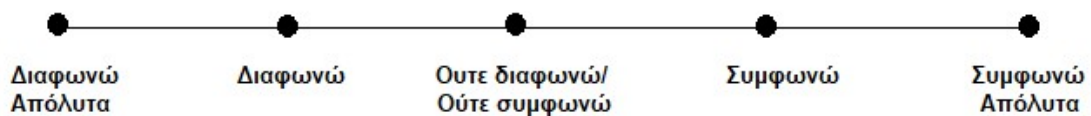
*PU.08. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών ενισχύεται η αποτελεσματικότητά μου στην εργασία μου.*



*PU.09. Χρησιμοποιώντας συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών η εργασία μου γίνεται ευκολότερη.*

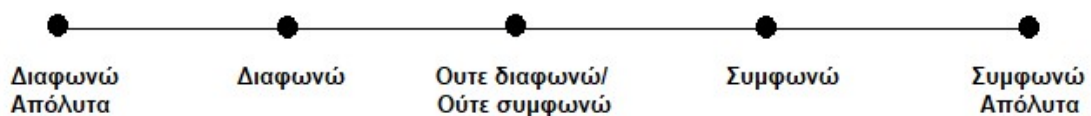


*PU.10. Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών χρήσιμα στην εργασία μου.*

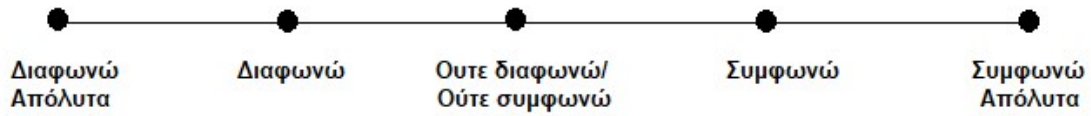


**Perceived Ease of Use**

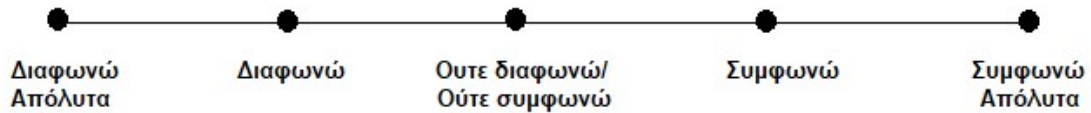
*PE.01. Θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.*



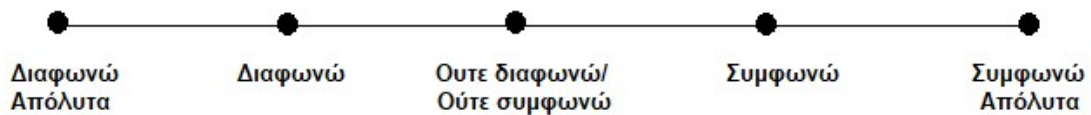
*PE.02. Η μάθηση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολη για μένα.*



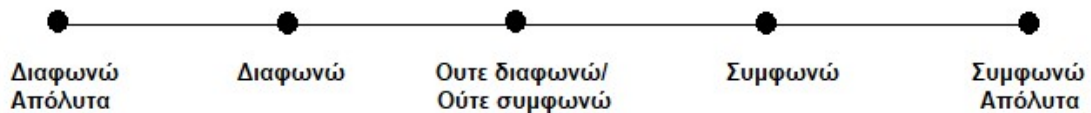
*PE.03. Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου δεν μου προκαλεί δυσφορία.*



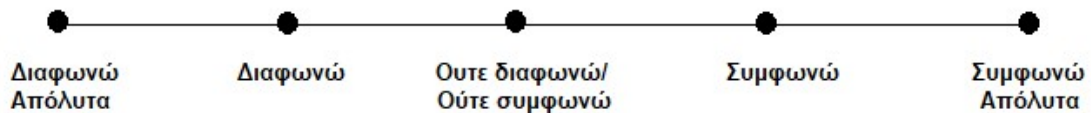
*PE.04. Θεωρώ εύκολη την χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.*



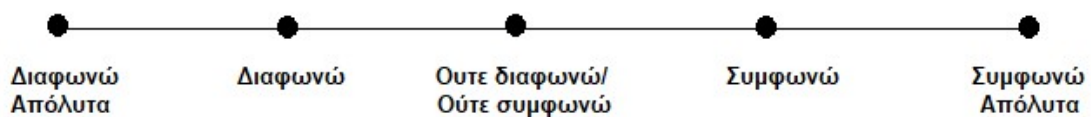
*PE.05. Τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών είναι εύκολα στη χρήση.*



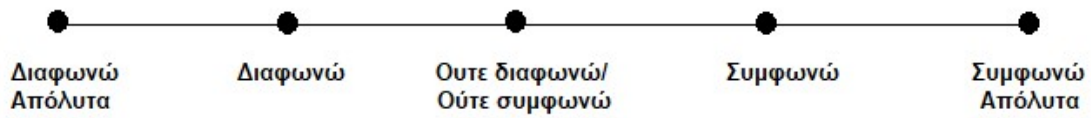
*PE.06. Μου είναι εύκολο να θυμάμαι πως θα χρησιμοποιήσω τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών για την εκτέλεση της εργασίας μου.*



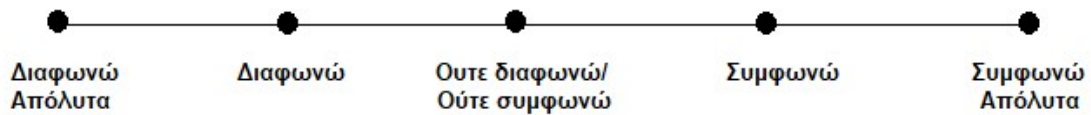
*PE.07. Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών δεν απαιτεί σημαντική πνευματική προσπάθεια.*



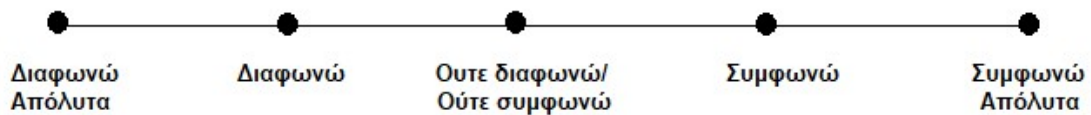
*PE.08. Ο χειρισμός των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών μου είναι απόλυτα κατανοητός.*



*PE.09. Δεν χρειάζεται σημαντική προσπάθεια για να αποκτήσω τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη χρήση συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.*



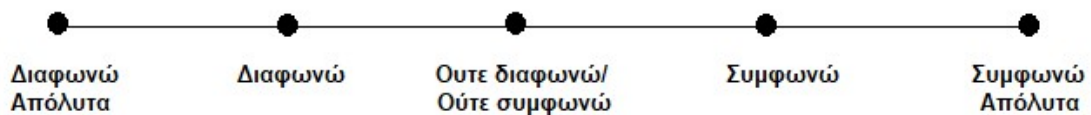
*PE.10. Συνολικά, θεωρώ τα συστήματα/εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών εύκολα στη χρήση.*



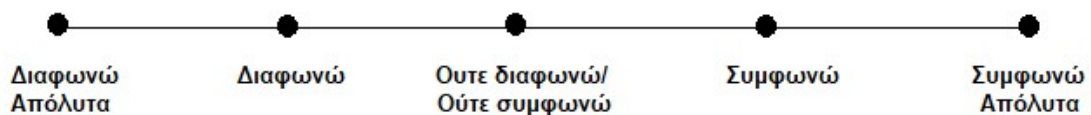
*Perceived self-efficacy*

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

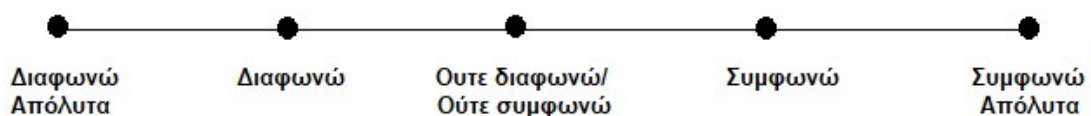
*SE.01 ...εάν δεν υπήρχε κανένας κοντά μου να μου δώσει οδηγίες.*



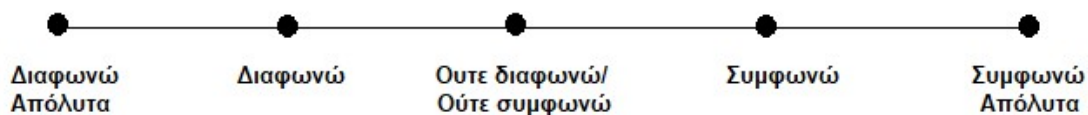
*SE.02 ... με την ελάχιστη δυνατή βοήθεια για την ορθή χρήση τους.*



*SE.03 ... εάν κάποιος μου έδειχνε πρώτα τι πρέπει να κάνω.*

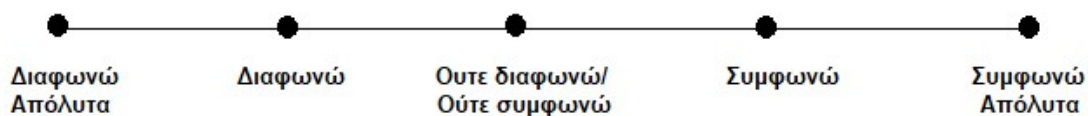


SE.04 ...εάν είχα χρησιμοποιήσει προγενέστερα αντίστοιχες εφαρμογές.

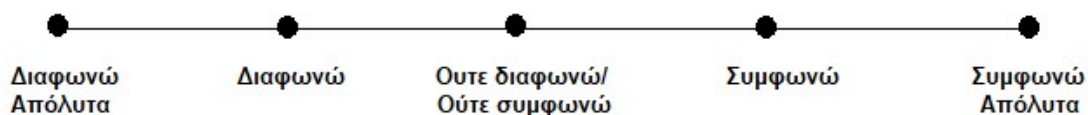


Intention to Use

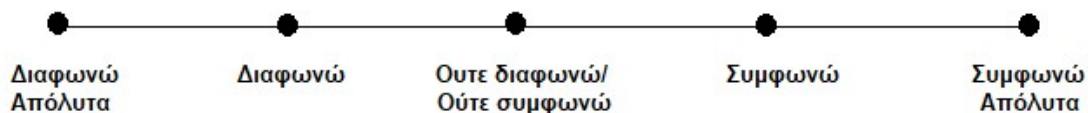
IU.01. Εάν είχα πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, θα τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.



IU.02. Έχοντας δεδομένο ότι έχω πρόσβαση σε εφαρμογές ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών, πιθανόν να τις χρησιμοποιούσα στην εργασία μου.

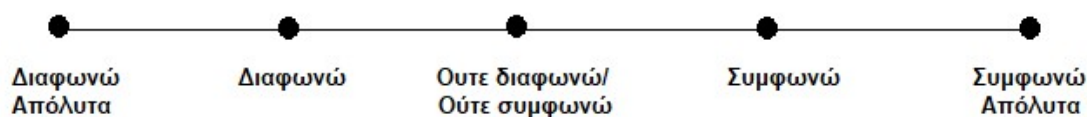


IU.03. Είναι στις προθέσεις μου να κάνω χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών στους επόμενους 6 μήνες.



Usage Behavior

UB.01. Κατά μέσο όρο αξιοποιώ το περισσότερο χρόνο μου στην εργασία κάνοντας χρήση εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.



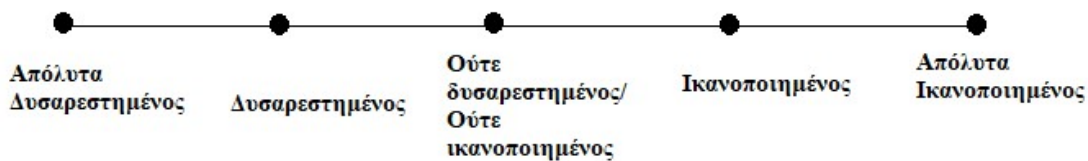
Μέρος Γ' - Job Satisfaction

Στις παρακάτω ερωτήσεις συμπληρώνετε το βαθμό ικανοποίησής σας από τον τρόπο εργασίας σας μετά τη χρήση των συστημάτων/εφαρμογών ψηφιοποίησης τραπεζικών εργασιών.

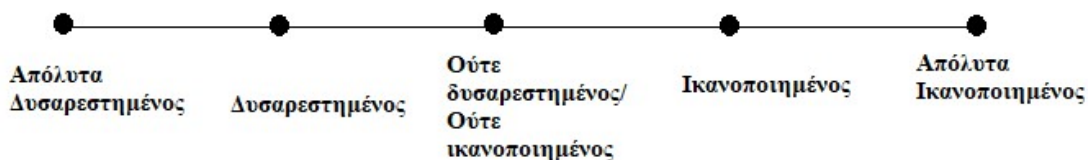
**1: Πολύ δυσαρεστημένος/η**

**5: Απόλυτα ικανοποιημένος/η**

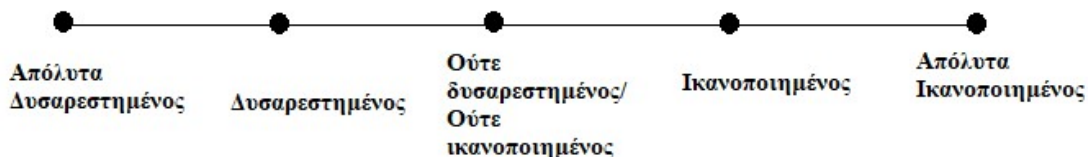
*JS.01. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την πλήρη απασχόλησή σας;*



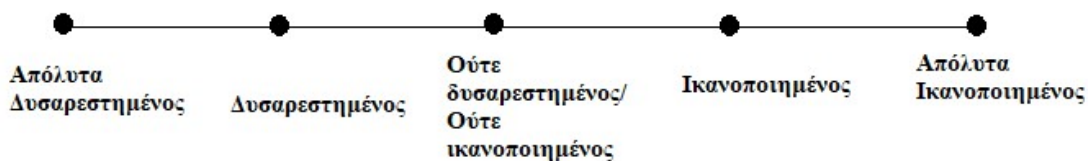
*JS.02. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυνατότητα να εργάζεστε μόνος σας;*



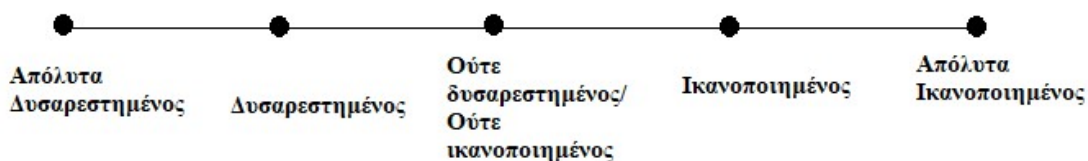
*JS.03. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία να ασχολείστε με διαφορετικές δραστηριότητες;*



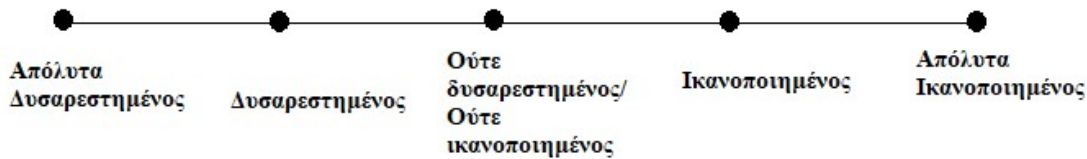
*JS.04. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αίσθηση ότι είστε σημαντικό μέλος στην εταιρία σας;*



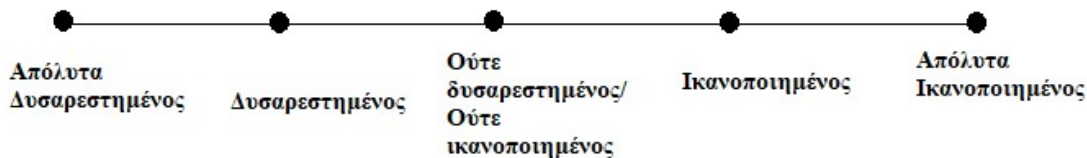
*JS.05. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο συνεργασίας με τον προϊστάμενό σας;*



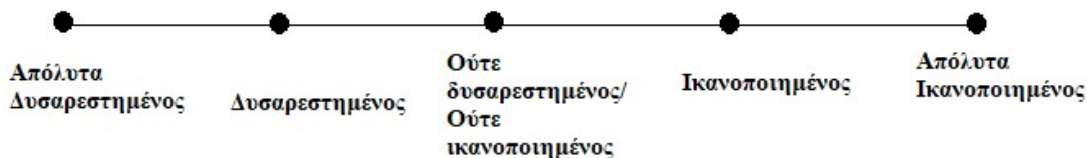
*JS.06. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει αποφάσεις ο προϊστάμενός σας;*



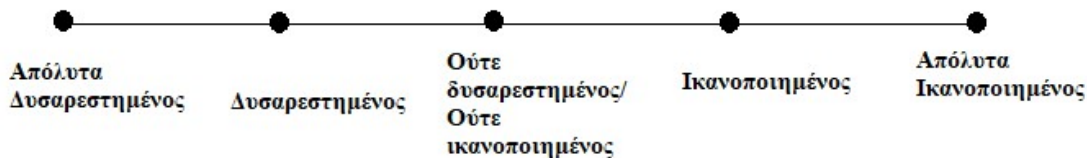
*JS.07. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ενασχόλησή σας με δραστηριότητες οι οποίες δεν είναι ενάντια στη συνείδησή σας;*



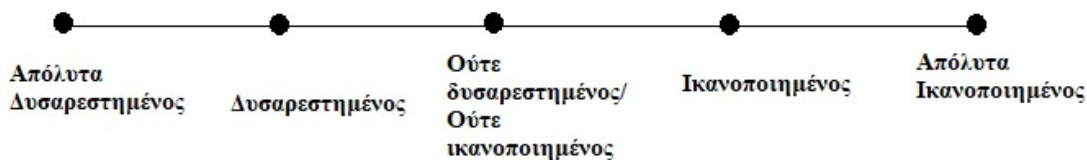
*JS.08. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την δυνατότητα που σας προσφέρει το επάγγελμά σας για μόνιμη εργασία;*



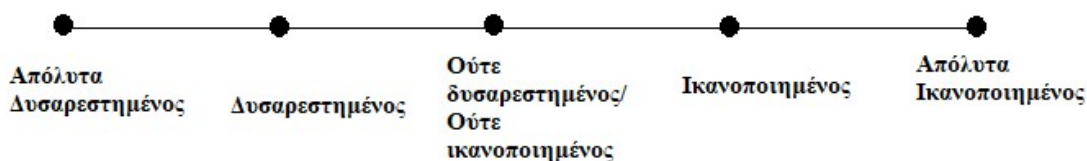
*JS.09. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία συνεργασίας με τους συναδέλφους σας;*



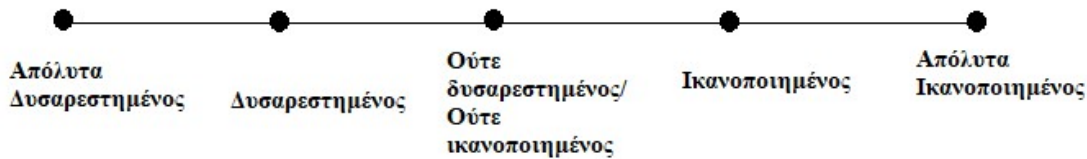
*JS.10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ευκαιρία που έχετε να λέτε στους συναδέλφους σας τι να κάνουν;*



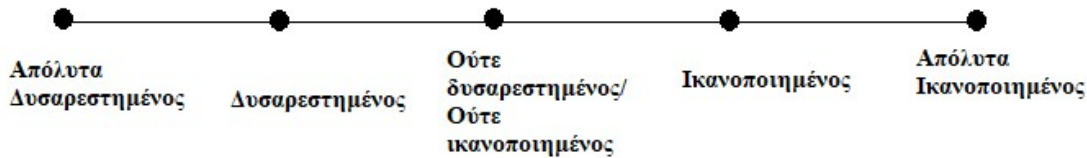
*JS.11. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αξιοποίηση των δεξιοτήτων σας στην εργασία σας;*



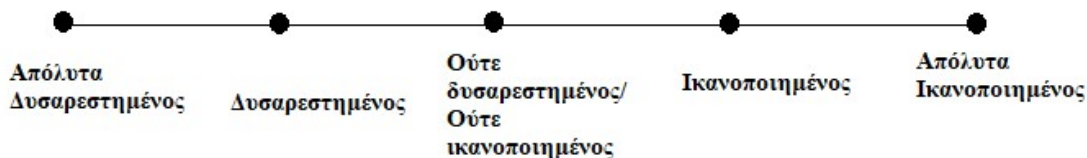
*JS.12. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εφαρμογή των πολιτικών στον οργανισμό σας;*



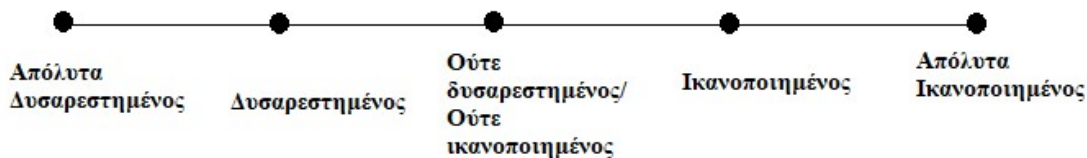
*JS.13. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αμοιβή σας και τον όγκο δουλειάς;*



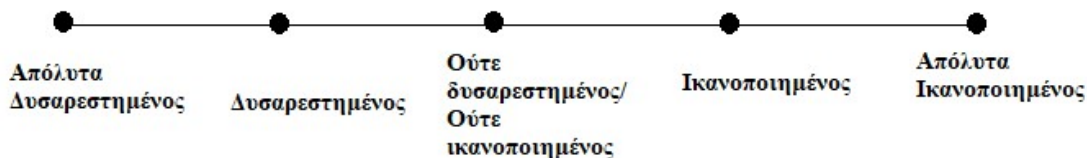
*JS.14. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξης;*



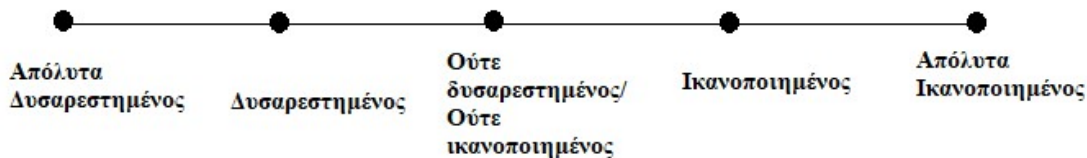
*JS.15. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ελευθερία που έχετε να λαμβάνετε αποφάσεις σύμφωνα με τη δική σας κρίση;*



*JS.16. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εφαρμογή των δικών σας μεθόδων για την υλοποίηση της δουλειάς σας;*

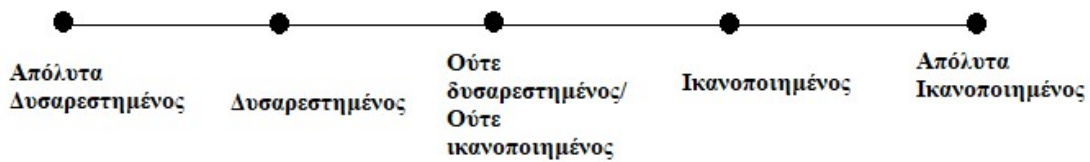


*JS.17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις εργασιακές συνθήκες;*

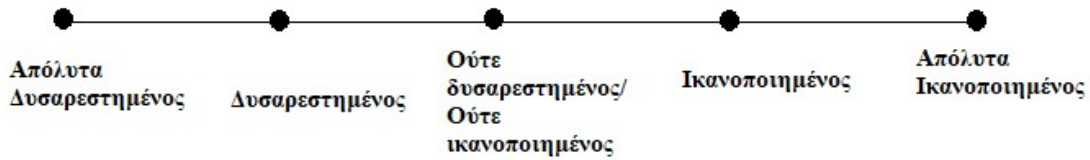


*JS.18. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο συμπεριφοράς μεταξύ των συναδέλφων σας;*

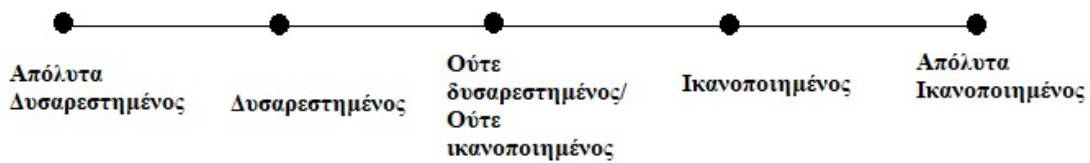




*JS.19. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επιβράβευση που λαμβάνετε για την εργασία σας;*



*JS.20. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αίσθημα ικανοποίησης όταν ολοκληρώνετε τη δουλειά σας;*



*JS.21. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;*

