



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και
Χρηματοοικονομική Τεχνολογία (Fintech) (ΤΡΑΧ)

Διπλωματική Εργασία

«Η χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (AI), στον
τραπεζικό τομέα: Επίδραση στη φύση της εργασίας, προκλήσεις
και συνέπειες για το ανθρώπινο δυναμικό»

Φωτιάδου Μαρία

A.M 170224

Επιβλέπων Α καθηγητής: Κουναδέας Θεόδωρος

Επιβλέπων Β καθηγητής: Δασκαλάκης Νικόλαος

Πάτρα, Μάιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Η χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (AI), στον
τραπεζικό τομέα: Επίδραση στη φύση της εργασίας, προκλήσεις
και συνέπειες για το ανθρώπινο δυναμικό»

Μαρία Φωτιάδου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Θεόδωρος Κουναδέας

Καθηγητής ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Νικόλαος Δασκαλάκης

Καθηγητής ΕΑΠ

Αφιερώνεται:

Στον σύζυγό μου και στα παιδιά μου, για την ατελείωτη υπομονή, την κατανόηση και την απεριόριστη στήριξή τους σε όλη τη διάρκεια αυτού του απαιτητικού ταξιδιού. Η ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας είναι το δικό μας κοινό επίτευγμα.



The use of artificial intelligence applications (AI), in the
banking sector: Impact on the nature of work, challenges and
consequences for human resources.

Maria Fotiadou

Thesis Supervisor Committee

Supervisor Professor:

Theodoros Kounadeas

Professor HOU

Co-Supervisor Professor:

Νικόλαος Δασκαλάκης

Professor HOU

Περίληψη

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) μετασχηματίζει ριζικά τον τραπεζικό κλάδο, αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες και επιτρέποντας την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Η εξέλιξη αυτή επαναπροσδιορίζει τη φύση της εργασίας, αναβαθμίζοντας τον ρόλο των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα εγκυμονεί προκλήσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η επιβίωση των εργαζομένων στον κλάδο προϋποθέτει συνεχή κατάρτιση. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι καλούνται να αναπτύξουν ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά με τις εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης TN (η λεγόμενη συνεργασία ανθρώπου-μηχανής. Η έμφαση δίνεται πλέον σε "softskills" (ήπιες δεξιότητες) που η μηχανή δεν μπορεί εύκολα να αναπαράγει, όπως η ενσυναίσθηση, η κριτική σκέψη, η διαπραγμάτευση και η σύνθετη λήψη αποφάσεων. Σκοπός της ανάλυσης που ακολουθεί είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων της ευρύτερης τεχνολογικής προόδου στο ανθρώπινο δυναμικό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και πως επηρεάζονται η οργάνωση της εργασίας και οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και κατάρτιση.

Λέξεις – Κλειδιά

4^η Βιομηχανική επανάσταση
Αυτοματοποίηση
Διαχείριση ανθρώπινων πόρων ΔΑΠ
Επανεκπαίδευση
Επανακατάρτιση
Καινοτομία
Κυβερνοασφάλεια
Τεχνητή νοημοσύνη TN AI
Τραπεζική 4.0
Ψηφιακές δεξιότητες
Ψηφιακός μετασχηματισμός

Abstract

Artificial Intelligence (AI) is radically transforming the banking industry, automating processes and enabling real-time data analysis. This development redefines the nature of work, upgrading the role of workers, while at the same time posing challenges for human capital. The survival of workers in the sector requires continuous training. Bank employees are required to develop digital skills so that they can work in harmony with AI applications (so-called human-machine collaboration. The emphasis is now on "soft skills" that the machine cannot easily reproduce, such as empathy, critical thinking, negotiation and complex decision-making. The purpose of the following analysis is to investigate the impact of wider technological progress on the human resources of financial institutions and how work organization and skills and training requirements are affected.

Keywords

Agentic AI
AI Artificial Intelligence
ANOVA Single Factor Analysis
Banking 4.0
Banking as a Service (BaaS)Big data
Bitcoin
Chatbots
Covid-19
Crowdworking
Customer Experience
DeFi
Digital upskilling
Fintech
Hyper-personalization
Industry 4.0
ML Machine Learning – Μηχανικήμάθηση
Risk Management
Skills Gap

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	6
Περιεχόμενα.....	7
Κατάλογος Πινάκων	9
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1:	13
Νέος επιχειρηματικός σχεδιασμός στο χρηματοπιστωτικό χώρο με βάση την τεχνητή νοημοσύνη	13
1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	13
1.2 Καταγραφή των νέων τεχνολογιών για την παροχή των τραπεζικών εργασιών	14
1.3 Οργανωσιακές διαστάσεις και επίδραση στον σχεδιασμό εργασίας	16
1.4 Νέες απαιτήσεις για ψηφιακές δεξιότητες.....	18
1.5 Μάθηση και ψηφιακός μετασχηματισμός στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.....	20
1.6 Ψηφιακό χάσμα δεξιοτήτων και μάθηση στα πιστωτικά ιδρύματα.....	22
1.7 Επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στα αντικείμενα εργασιών των πιστωτικών ιδρυμάτων.....	24
1.8 Επίπτωση των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης επί της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα	28
1.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου	30
Κεφάλαιο 2:	33
Επιπτώσεις στην εργασία και στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου από την υιοθέτηση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.....	33
2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	33
2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο	33
2.2.1 Θεωρία Αποδοχής Τεχνολογίας, Technologyacceptancemodel - TAM	33
2.2.2 Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης Theory of reasonedaction - TRA.....	34
2.2.3 Θεωρία της άποψης βασισμένη στη γνώση Knowledge-BasedView (KBV)	35
2.2.4 Θεωρία της Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς Theory Of Planned Behaviour PB	35
2.2.5 Ενοποιημένη Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Utaut) For Bank Employees	36
2.2.6 Ενοποιημένη Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Utaut) For Bank Employees	37
2.2.7 Μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακών συστημάτων InformationSystemsSuccessModel (ISSM).....	37
2.3 Πρόσφατες τάσεις στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες	39
2.3.1 Δεξιότητες και διά βίου μάθηση στο χρηματοπιστωτικό χώρο	40
2.4 Αντίκτυπος της τραπεζικής τεχνητής νοημοσύνης στον ανθρώπινο τομέα	42
2.5 Αντιμετώπιση της Τεχνητής Νοημοσύνης από τους εργαζόμενους στις τράπεζες	45
2.6 Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και διασύνδεση με τη διαχείριση ταλέντων στα πιστωτικά ιδρύματα	48

2.7	Παραδείγματα πολιτικών πιστωτικών ιδρυμάτων	49
2.8	Συμπεράσματα κεφαλαίου	50
	Κεφάλαιο 3:	62
	Μελέτη βάσει ερωτηματολογίου	62
3.1	Εισαγωγή κεφαλαίου	63
3.2	Ερευνητικά ερωτήματα.....	63
3.3	Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας.....	64
3.4	Ερευνητικό εργαλείο: ερωτηματολόγιο	65
3.5	Στατιστική μέθοδος ανάλυσης.....	65
3.5.1	Υποθέσεις της ανάλυσης διακύμανσης.....	66
3.5.2	Μεταβλητές της ανάλυσης.....	67
3.6	Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	67
3.6.1	Μέγεθος και βασικά χαρακτηριστικά δείγματος	67
3.6.2	Εξοικείωση και χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων.....	71
3.6.3	Αντιληπτά οφέλη από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων	88
3.6.4	Προκλήσεις και ανησυχίες.....	92
3.6.5	Μελλοντικές προοπτικές και απαιτούμενες δεξιότητες.....	113
3.7	Συνοπτική αποτίμηση των ευρημάτων	116
	Κεφάλαιο 4:	117
	Συμπεράσματα	117
4.1	Εισαγωγή	117
4.2	Σύνοψη βασικών ευρημάτων	117
4.3	Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....	118
4.3.1	Εξοικείωση των εργαζομένων με τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία	118
4.3.3	Προκλήσεις και ανησυχίες από τη χρήση των νέων τεχνολογιών.....	119
4.3.4	Μελλοντικές αλλαγές στις θέσεις εργασίας και στις δεξιότητες.....	119
4.4	Συμπεράσματα για τα πιστωτικά ιδρύματα	120
4.5	Συμπεράσματα για τους εργαζομένους.....	121
4.6	Συμπεράσματα για τις εποπτικές αρχές	121
4.7	Περιορισμοί της έρευνας	122
4.8	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	122
4.9	Τελική αποτίμηση	123
	Βιβλιογραφία	125
	Παράρτημα.....	133

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αυτοματοποίηση σε αντικείμενα εργασιών	26
Πίνακας 2: Πιθανότητα απωλειών σε θέσεις εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα λόγω αυτοματοποίησης	40
Πίνακας 3: Ποσοστά μεταβολής μέσων ωριαίων αποδοχών 2009 – 2019	40
Πίνακας 4: Συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων άρθρων που παρουσιάστηκαν στα κεφάλαια 1 και 2	53

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Τραπεζικές θέσεις που απειλούνται	26
--	----

Εισαγωγή

Η Τεχνητή Νοημοσύνη μεταμορφώνει τον τραπεζικό τομέα, αναδιαμορφώνοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο από επαναλαμβανόμενες εργασίες ρουτίνας σε στρατηγικούς και αναλυτικούς ρόλους. Οι βασικές επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στο τραπεζικό, ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνουν την αυξημένη αποδοτικότητα και τον κίνδυνο απώλειας θέσεων εργασίας, γεγονός που καθιστά επιτακτική την επανεκπαίδευση (upskilling) των εργαζομένων σε ρόλους υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Η φύση της εργασίας μεταβάλλεται καθώς οι εφαρμογές AI και Machine Learning αναλαμβάνουν τον αυτόματο έλεγχο συναλλαγών, την ταξινόμηση δεδομένων και την πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης μέσω των Chatbots. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν εκτελούν απλά εντολές, αλλά καθοδηγούνται από την AI. Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων υποστηρίζουν τις αποφάσεις (π.χ. στην αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας) και οι άνθρωποι διατηρούν τον εποπτικό και συμβουλευτικό ρόλο. Συνεπώς το επίκεντρο μετατοπίζεται από την απλή διεκπεραίωση στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη, με στόχο την παροχή σύνθετων χρηματοοικονομικών συμβουλών και τη βελτίωση του Customer Experience.

Ωστόσο, οι εν λόγω εξελίξεις δημιουργούν χάσμα μεταξύ των παραδοσιακών τραπεζικών δεξιοτήτων και των απαιτήσεων της ψηφιακής εποχής. Οι υπάλληλοι χρειάζονται εξοικείωση με την ανάλυση δεδομένων και τη βασική χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (Digital upskilling). Παράλληλα, η χρήση αλγορίθμων στη λήψη αποφάσεων απαιτεί προσοχή για την αποφυγή προκαταλήψεων (bias), τη διαφάνεια στη χρήση των δεδομένων των πελατών και την τήρηση των αυστηρών εποπτικών πλαισίων.

Όσον αφορά τους ίδιους τους εργαζομένους, η ταχύτητα της αλλαγής και ο φόβος της αντικατάστασης από τη μηχανή προκαλούν εργασιακή ανασφάλεια, επηρεάζοντας την ψυχική υγεία και την εργασιακή απόδοση του προσωπικού. Τα παραδοσιακά περιγράμματα θέσεων εργασίας παύουν να ισχύουν, προκαλώντας συχνές αλλαγές στο οργανόγραμμα των τραπεζών. Στην Ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά, οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) απαιτούν αυξημένη κυβερνοασφάλεια

και έλεγχο των ψηφιακών κινδύνων, δημιουργώντας νέες ειδικότητες στον τομέα RiskManagement.

Συνεπώς, η μετάβαση σε αυτό το μοντέλο συνδυάζει κινδύνους και ευκαιρίες για τα τραπεζικά στελέχη.

Ερευνητικά ερωτήματα

Στο ως άνω πλαίσιο και για την πληρέστερη διερεύνηση του θέματος έχουν τεθεί τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι η επίδραση της νέας τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης στην οργάνωση της εργασίας στον χρηματοπιστωτικό χώρο;
- Ποιες είναι οι οργανωσιακές διαστάσεις και επίδραση στον σχεδιασμό εργασίας;
- Ποιες είναι οι νέες απαιτήσεις για ψηφιακές δεξιότητες;
- Ποιες αναμένεται να είναι οι επιπτώσεις στην τραπεζική εργασία και στις θέσεις απασχόλησης από την υιοθέτηση των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης;

Πέραν των ως άνω θεωρητικών ερωτημάτων στο πλαίσιο της ανάλυσης βάσει ερωτηματολογίου έχουν τεθεί συναφή ερωτήματα όπως:

- Πόσο ευαισθητοποιημένοι στη χρήση των εργαλείων Fintech είναι οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές τράπεζες;
- Ποια είναι τα αντιληπτά οφέλη για τους εργαζόμενους;
- Ποιες είναι οι μελλοντικές προκλήσεις και ανησυχίες για τους εργαζόμενους χρήση των εργαλείων Fintech;
- Ποιες είναι οι αναμενόμενες μελλοντικές προοπτικές;

Μεθοδολογία

Η απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιείται μέσω εκτενούς διερεύνησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και σύγκρισης των αποτελεσμάτων σχετικών εμπειρικών ερευνών.

Για την διερεύνηση της στάσης των εργαζόμενων απέναντι στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις πραγματοποιείται έρευνα βάσει ερωτηματολογίου η οποία απευθύνεται αποκλειστικά σε εργαζόμενους σε Ελληνικές τράπεζες.

Οργάνωση της διπλωματικής εργασίας

Η δομή της διπλωματικής εργασίας είναι η εξής:

Στο κεφάλαιο 1 με τίτλο: «Νέος επιχειρηματικός σχεδιασμός στο χρηματοπιστωτικό χώρο με βάση την τεχνητή νοημοσύνη» διερευνώνται οι αλλαγές που επιφέρει η υιοθέτηση των νέων εφαρμογών χρηματοοικονομικής τεχνολογίας στην εργασιακή οργάνωση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

Στο κεφάλαιο 2 με τίτλο: «Επιπτώσεις στην εργασία και στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου από την υιοθέτηση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα» διερευνώνται οι επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζοντας τη θεωρητική ανάλυση με τις τεκταινόμενες αλλαγές στον εργασιακό χώρο.

Στο κεφάλαιο 3 πραγματοποιείται η ανάλυση βάσει ερωτηματολογίου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από το σύνολο της εργασίας, οι επιδράσεις στους σχετιζόμενους φορείς και ομάδες ενδιαφέροντος καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1:

Νέος επιχειρηματικός σχεδιασμός στο χρηματοπιστωτικό χώρο με βάση την τεχνητή νοημοσύνη

1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Οι τομείς των τραπεζών, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και των ασφαλιστικών υπηρεσιών είναι από τους πρώτους και μεγαλύτερους χρήστες της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και εν γένει, της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ορίζει τη χρηματοοικονομική τεχνολογία ως «τεχνολογικά ενεργοποιημένη χρηματοοικονομική καινοτομία που θα μπορούσε να οδηγήσει σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, εφαρμογές, διαδικασίες ή προϊόντα με συναφή ουσιώδη επίδραση στις χρηματοπιστωτικές αγορές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών» (EBA, 2019)

Οι πρώτες μορφές Fintech σχετίζονταν περισσότερο με την ψηφιοποίηση παρά με την τεχνητή νοημοσύνη, η οποία μερικές φορές αναφέρεται ως Fintech 2.0 για να υποδηλώσει τη μετάβαση από τις αναλογικές τεχνολογίες του Fintech 1.0 (Setiawan & Maulisa, 2020). Παραδείγματα της ψηφιακής μετάβασης στο Fintech 2.0 αποτελούν οι αυτόματες ταμειακές μηχανές (ATM), το NASDAQ, το σύστημα SWIFT, το Bloomberg και ηλεκτρονική τραπεζική (Arner, 2016).

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση το 2008 προανήγγειλε την εισαγωγή νεοφυών επιχειρήσεων στο πλαίσιο του Fintech 3.0 ως αμφισβήτηση των κατεστημένων φορέων στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η εν λόγω νέα κατάσταση εξελίχθηκε σε ένα νέο οικοσύστημα για εταιρείες Fintech, οι οποίες αξιοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη, τα κρυπτονομίσματα, τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων "WealthTech", την καταναλωτική τραπεζική ("Bank Tech", τον δανεισμό "LendTech", τις πληρωμές "PayTech", τα έξυπνα συμβόλαια, τις συναλλαγές "TradeTech", τη διαχείριση κινδύνων ("RiskTech"), την ασφάλεια δεδομένων, τη μείωση του κόστους, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, το έξυπνο μάρκετινγκ, την εμπειρία πελατών (Chatbots), την ασφάλιση "InsurTech", τη λογιστική

("AccountingTech") και την "RegTech", η οποία αφορά με τη χρήση αλγοριθμικής τεχνητής νοημοσύνης για ρυθμιστική παρακολούθηση,(Cao et al., 2021).

Η αποκεντρωμένη χρηματοδότηση (DeFi) αποτελεί την πιο πρόσφατη εξέλιξη με βάση τα αυτοεκτελούμενα «έξυπνα συμβόλαια» (σε κώδικα λογισμικού) για δανεισμό, καταθέσεις και συναλλαγές σε χρηματιστήρια (Jiao et al., 2021).

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται το πώς η νέα τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη επιδρούν σε όλο το φάσμα παροχής εργασιών και οργάνωσης της εργασίας στον χρηματοπιστωτικό χώρο.

1.2 Καταγραφή των νέων τεχνολογιών για την παροχή των τραπεζικών εργασιών

Σύμφωνα με τις αναλύσεις του WorldEconomicForum (2026) και M2PBlog (2025), οι τραπεζικές εργασίες μετασχηματίζονται ραγδαία, με επίκεντρο την Τεχνητή Νοημοσύνη, την τεχνολογία αλυσίδας συστοιχιών (blockchain) και την ενοποιημένη ψηφιακή εμπειρία (Super Apps). Οι διεθνείς τράπεζες υιοθετούν αυτές τις τεχνολογίες για να αυξήσουν την αποδοτικότητα, να μειώσουν το κόστος και να προσφέρουν πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Ακολουθούν οι σημαντικότερες νέες τεχνολογίες και τάσεις:

1. Τεχνητή Νοημοσύνη (Generative & Agentic AI)

- **Αυτόνομοι Ψηφιακοί Πράκτορες (Agentic AI):** Η AI περνά από την απλή υποστήριξη στην αυτόνομη εκτέλεση εργασιών. Τα συστήματα αυτά διαχειρίζονται διεκπεραιώσεις, συμμορφώσεις (compliance checks) και τυποποιημένες συναλλαγές χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση.
- **Υπερ-εξατομίκευση (Hyper-personalization):** Χρήση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο για την παροχή συμβουλών και προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες του πελάτη.
- **Πρόληψη Απάτης:** αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης αναλύουν συμπεριφορικά πρότυπα για να εντοπίζουν απάτες σε πραγματικό χρόνο.

2. Τεχνολογία Αλυσίδας Συστοιχιών & Ψηφιακά Αξιογράφα

- Tokenization (Tokenization of Assets): Μετατροπή πραγματικών περιουσιακών στοιχείων (ακίνητα, ομόλογα) σε ψηφιακά "tokens" μέσω blockchain, επιτρέποντας ταχύτερες συναλλαγές και αυξημένη ρευστότητα.
- Διατραπεζικές Πληρωμές: Χρήση blockchain για διεθνείς πληρωμές, οι οποίες ολοκληρώνονται σε λεπτά αντί για ημέρες, μειώνοντας το κόστος έως και 40%.
- Stablecoins & CBDCs: Οι τράπεζες ενσωματώνουν τα ψηφιακά νομίσματα κεντρικών τραπεζών και τα σταθερά κρυπτονομίσματα στις βασικές τους λειτουργίες.

3. Ψηφιακά Δίκτυα & Super Apps

- Τραπεζικά Super Apps: Οι εφαρμογές κινητών (MobileApps) εξελίσσονται σε "superapps", συνδυάζοντας τραπεζικές συναλλαγές με υπηρεσίες καθημερινότητας (ταξίδια, ασφάλειες, ψηφιακές ταυτότητες).
- Face Recognition ATMs: Χρήση βιομετρικών στοιχείων (αναγνώριση προσώπου) για αναλήψεις χωρίς κάρτα.
- Cloud-nativeBanking: Μετάβαση των βασικών τραπεζικών συστημάτων (CoreBanking) στο cloud για μεγαλύτερη ευελιξία και επεκτασιμότητα.

4. Ασφάλεια & Συμμόρφωση (RegTech & CyberSecurity)

- Proactive Compliance: Αυτοματοποιημένα συστήματα ρυθμιστικής συμμόρφωσης (RegTech) που προσαρμόζονται σε πραγματικό χρόνο στις νέες νομοθετικές απαιτήσεις.
- Ψηφιακή Ταυτότητα (Digital ID): Ενισχυμένη ασφάλεια με χρήση ψηφιακών ταυτοτήτων για ταυτοποίηση πελατών.

5. Τραπεζική ως Υπηρεσία (Banking-as-a-Service - BaaS)

- Οι παραδοσιακές τράπεζες ανοίγουν τα συστήματά τους μέσω API, επιτρέποντας σε εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας να προσφέρουν

τραπεζικά προϊόντα, ενισχύοντας το μοντέλο της ενσωματωμένης χρηματοοικονομικής (Embedded Finance)

1.3 Οργανωσιακές διαστάσεις και επίδραση στον σχεδιασμό εργασίας

Ο τραπεζικός κλάδος έχει εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο των ετών, μεταβαίνοντας

από τις παραδοσιακές τραπεζικές πρακτικές του Banking 1.0 έως την παροχή εξαιρετικά εξατομικευμένων λύσεων μέσω τεχνητής νοημοσύνης AI στο Banking 4.0.

Σύμφωνα με τον P. Mwikho (2024), οι παραδοσιακές τράπεζες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις καθώς οι καινοτομίες Fintech συνεχίζουν να αναδιαμορφώνουν το οικονομικό τοπίο. Ένα από τα κύρια ζητήματα είναι η αναδιάταξη των καθιερωμένων επιχειρηματικών μοντέλων. Οι εταιρείες Fintech, με τις ευέλικτες και πελατοκεντρικές προσεγγίσεις τους, προσφέρουν υπηρεσίες που παραδοσιακά παρέχονταν από τράπεζες, όπως δάνεια, πληρωμές και επενδύσεις με μεγαλύτερη ευκολία και χαμηλότερο κόστος (WorldEconomicForum, 2020). Αυτός ο ανταγωνισμός ανάγκασε τις παραδοσιακές τράπεζες να καινοτομήσουν γρήγορα για να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση, απαιτώντας συχνά σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία και υποδομές.

Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι το ρυθμιστικό περιβάλλον (P. Mwikho 2024). Οι εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, που συχνά λειτουργούν με λιγότερους ρυθμιστικούς περιορισμούς σε σύγκριση με τις παραδοσιακές τράπεζες, μπορούν γρήγορα να προσαρμοστούν και να λανσάρουν νέα προϊόντα. Αυτή η ρυθμιστική ασυμμετρία δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να προηγηθούν σε περίπλοκες και αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις ενώ παράλληλα, προσπαθούν να καινοτομήσουν. Επιπλέον, η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών όπως το blockchain και η τεχνητή νοημοσύνη στις τραπεζικές εργασίες δημιουργεί την ανάγκη για εκμάθηση από το προσωπικό νέων δεξιοτήτων και απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στις παραδοσιακές τραπεζικές διαδικασίες.

Οι προσδοκίες των πελατών έχουν επίσης εξελιχθεί με την έλευση της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας, θέτοντας μια περαιτέρω πρόκληση για τις παραδοσιακές τράπεζες (P. Mwikho 2024). Οι πελάτες απαιτούν πλέον απρόσκοπτες, γρήγορες και εξατομικευμένες υπηρεσίες στις οποίες οι εταιρείες χρηματοοικονομικής τεχνολογίας διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης των υψηλής τεχνολογίας πλατφορμών τους.

Από την άλλη μεριά, οι παραδοσιακές τράπεζες, που συχνά επιβαρύνονται από παλαιού τύπου συστήματα, δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στην ταχύτητα και την εξατομίκευση που προσφέρουν οι νεοφυείς επιχειρήσεις χρηματοοικονομικής τεχνολογίας.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ΕΚΤ (ECB 2023) επισημαίνει ότι, η ψηφιοποίηση για τις τράπεζες είναι απολύτως αναγκαία για την προάσπιση της ανταγωνιστικότητάς τους και για καλύτερη ανταπόκριση στις νέες απαιτήσεις των πελατών. Η συγκεκριμένη διαδικασία υλοποιείται εις βάθος σε βαθμό που απαιτεί αλλαγή των υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων και μεταβολή της εταιρικής κουλτούρας. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο αλλαγών ενέχουν κίνδυνοι όπως:

- Αβεβαιότητα για αποτελεσματική εκτέλεση των νέων εργασιών
- Τεχνολογικοί κίνδυνοι
- Λειτουργικοί κίνδυνοι
- Λοιποί, μη αναμενόμενοι κίνδυνοι

Σύμφωνα με τους N.Moşteanu&B.Fathi (2020) η εισαγωγή νέων τεχνολογικών εφαρμογών έχει το ακόλουθο τριπλό αντίκτυπο:

1. Μεταβολές στον εργασιακό χώρο
2. Μεταβολές στην επιχειρηματική δράση
3. Επαναπροσδιορισμός στον τρόπο προσφοράς των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών

Ειδικά για την επίδραση στον εργασιακό χώρο, οι νέες ψηφιακές εφαρμογές μεταλλάσσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες. Οι κύριοι λόγοι είναι οι ακόλουθοι:

- Μεταβάλλεται η δομή της απασχόλησης → αυτοματοποιούνται οι εργασίες ρουτίνας (façon) και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας.

- Αυξάνεται η ζήτηση για εξειδικευμένες στην τεχνολογία θέσεις εργασίας (πληροφορική και επικοινωνίες).
- Αυξάνεται η ζήτηση για ψηφιακές υπηρεσίες.
- Μεταβάλλεται ο τρόπος εκμάθησης επικεντρώνοντας στις μαλακές – soft δεξιότητες

Μέσω της ψηφιοποίησης μεταβάλλεται το επιχειρηματικό μοντέλο καθώς πλέον δίνονται νέες δυνατότητες για δημιουργία νέων εσόδων και παραγωγή αξίας. Στο πλαίσιο αυτό, οι R.Basskervilleetal (2020) σημειώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα πιστωτικά ιδρύματα ενισχύει τους ψηφιακούς διαύλους της ανθρώπινης εργασίας. Ο ανθρώπινος παράγοντας «ψηφιοποιείται» έτσι ώστε τα πιστωτικά ιδρύματα να έχουν πλέον τη δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών μέσω πολυκάναλων δικτύων. Παράλληλα, επαναπροσδιορίζεται η πελατειακή εξυπηρέτηση κατά τρόπο που να διαμορφώνονται νέες και καινοτομικές εσωτερικές διαδικασίες που εξυπηρετούν τη νέα, ψηφιακή στρατηγική. Έτσι, η εργασιακή πυραμίδα τείνει να απλοποιείται παίρνοντας μια πιο οριζόντια διάσταση γεγονός που εξυπηρετεί τον καλύτερο έλεγχο από την κεντρική διοίκηση.

1.4 Νέες απαιτήσεις για ψηφιακές δεξιότητες

Σύμφωνα με το IndepthResearchInstitute (2026), ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται σε φάση ριζικού μετασχηματισμού, με την τεχνητή νοημοσύνη, τη χρηματοοικονομική τεχνολογία και την ανάγκη για προσωποποιημένη εξυπηρέτηση να επαναπροσδιορίζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες των εργαζομένων. Η τάση τη τραπεζική με επίκεντρο τον άνθρωπο (human-firstbanking) σε συνδυασμό με την προηγμένη ψηφιακή τεχνολογία απαιτεί πλέον από τους εργαζόμενους έναν συνδυασμό ψηφιακών και μαλακών δεξιοτήτων (softskills).

Συγκεκριμένα:

1. Τεχνητή Νοημοσύνη και Γενετική Τεχνητή Νοημοσύνη (GenAI)

- Χρήση Εργαλείων Τεχνητής νοημοσύνης: Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζονται με AI "copilots" για την αυτοματοποίηση ρουτίνας, τη σύνταξη αναφορών και την ανάλυση δεδομένων.

- Κατανόηση LLM: Κατανόηση και χρήση Μεγάλων Γλωσσικών Μοντέλων (LargeLanguageModels) για την εξυπηρέτηση πελατών και την εσωτερική πληροφόρηση.
- Επεξηγήσιμη ΤΝ (Explainable AI): Ικανότητα ερμηνείας των αποφάσεων που λαμβάνονται από αλγορίθμους, ειδικά σε θέματα πιστοδοτήσεων (creditscoring) και διαχείρισης κινδύνου.

2. Δεδομένα και Αναλυτική (DataAnalytics)

- Ανάλυση Δεδομένων σε Πραγματικό Χρόνο: Μετακίνηση από τη στατική ανάλυση στην ικανότητα λήψης αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα που ενημερώνονται άμεσα (real-timedata).
- Data Literacy: Κατανόηση της αξίας των δεδομένων και ικανότητα χρήσης ψηφιακών πλατφορμών για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις ανάγκες των πελατών.

3. Ψηφιακή Τραπεζική και FinTech Literacy

- Embedded Finance & APIs: Κατανόηση των ανοιχτών τραπεζικών συστημάτων (OpenBanking) και των APIs, καθώς οι τράπεζες ενσωματώνουν υπηρεσίες σε τρίτες πλατφόρμες.
- Digital Assets & Blockchain: Γνώση των ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων (tokenizeddeposits, stablecoins, CBDCs) που μετατρέπονται από πειραματικά στάδια σε λειτουργική πραγματικότητα.
- Mobile-First Νοοτροπία: Διαχείριση πελατών μέσω "superapps" που συνδυάζουν τραπεζικές, ταξιδιωτικές και άλλες υπηρεσίες.

4. Κυβερνοασφάλεια και Συμμόρφωση (Cybersecurity & Compliance)

- Προστασία Δεδομένων: Προχωρημένες γνώσεις ασφάλειας συναλλαγών (behaviouralanalytics) για την πρόληψη απάτης.
- Ψηφιακή Ταυτότητα: Χρήση νέων μεθόδων ταυτοποίησης (π.χ. βιομετρικά, ψηφιακά πορτοφόλια).

5. Μαλακές Δεξιότητες (SoftSkills) σε Ψηφιακό Περιβάλλον

- Συναισθηματική Νοημοσύνη: Η ικανότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται σύνθετα, συναισθηματικά ζητήματα πελατών, εκεί όπου η ΑΙ αποτυγχάνει.
- Συστημική Σκέψη (Systems Thinking): Οι αναλυτές και οι υπεύθυνοι προϊόντων πρέπει να κατανοούν πώς η τεχνητή νοημοσύνη, τα APIs και τα δεδομένα συνδέονται για να δημιουργήσουν μια απρόσκοπτη ψηφιακή εμπειρία

Σύμφωνα με τη μελέτη της J. P. Morgan (2019) οι ψηφιακές δεξιότητες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο νέο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον καθώς δημιουργούν κίνητρα για ασφαλέστερη και πιο αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και του διαδικτύου. Συγκεκριμένα:

- Μέσω των ψηφιακών δεξιοτήτων καλύπτονται με τρόπο πιο αποτελεσματικό οι νέες πελατειακές ανάγκες.
- Εξαιτίας της αναβάθμισής τους, πλέον οι ψηφιακές δεξιότητες παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην εκπαίδευση και στην κοινωνική ένταξη.
- Για την εκμάθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων απαιτείται η οικοδόμηση ενός ολοκληρωμένου οικοσυστήματος.
- Οι ψηφιακές χρηματοοικονομικές ικανότητες υπερβαίνουν την απλή ανάγκη κατανόησης των εφαρμογών και των διαδικτυακών συστημάτων.

1.5 Μάθηση και ψηφιακός μετασχηματισμός στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Η μάθηση και η διαρκής εκπαίδευση (reskilling / upskilling) αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχούς ψηφιακής μετάβασης στα πιστωτικά ιδρύματα (Simplytraining, 2026). Καθώς οι τράπεζες μετατρέπονται από παραδοσιακούς οργανισμούς σε ψηφιακούς χρηματοοικονομικούς παρόχους, η ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό και μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης είναι επιτακτική για την ανταγωνιστικότητα, τη συμμόρφωση και την πελατοκεντρική προσέγγιση.

Η σημασία της μάθησης στον ψηφιακό μετασχηματισμό:

- **Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων (Upskilling):** Οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να χειρίζονται νέα τεχνολογικά εργαλεία, όπως τεχνητή νοημοσύνη, μηχανική μάθηση, BigDataAnalytics και CloudComputing, για να υποστηρίξουν τις ψηφιακές λειτουργίες.
- **Επανακατάρτιση (Reskilling) για Νέους Ρόλους:** Η αυτοματοποίηση διαδικασιών καταργεί παραδοσιακές θέσεις εργασίας, απαιτώντας την εκπαίδευση του προσωπικού σε νέους ρόλους που επικεντρώνονται στην ανάλυση δεδομένων, τη διαχείριση ψηφιακών προϊόντων και την εμπειρία του πελάτη (customerexperience).
- **Πολιτισμική Αλλαγή (CultureShift):** Η μάθηση βοηθά στην αποδοχή της αλλαγής, μειώνοντας τις αντιστάσεις και καλλιεργώντας μια νοοτροπία ευελιξίας, καινοτομίας και προσαρμοστικότητας.
- **Βελτίωση Εμπειρίας Πελάτη:** Εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα για να προσφέρει προσωποποιημένες, εύκολες και άμεσες λύσεις, ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών.
- **Κανονιστική Συμμόρφωση και Ασφάλεια:** Η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη γνώση των νέων κανονισμών, τη διαχείριση κινδύνων και την ασφάλεια των δεδομένων στον ψηφιακό κόσμο.

Οι Πυλώνες της Εκπαιδευτικής Στρατηγικής (Simplytraining)

1. **Δομημένα Προγράμματα Εκπαίδευσης:** Εξειδικευμένα σεμινάρια που καλύπτουν ψηφιακές δεξιότητες και εργαλεία.
2. **Εκπαίδευση στην Εργασία (On-the-jobTraining):** Χρήση μεθόδων όπως shadowing, συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες και εναλλαγή θέσεων εργασίας (jobrotation).
3. **Κουλτούρα Συνεχούς Μάθησης:** Ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

4. Αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης στη Μάθηση: Χρήση ψηφιακών εκπαιδευτικών εργαλείων και τεχνητής νοημοσύνης για εξατομικευμένη μάθηση (personalized learning).

Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της μάθησης είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό. Τα πιστωτικά ιδρύματα που δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση δεν επιβιώνουν απλώς, αλλά καινοτομούν, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των πελατών του

1.6 Ψηφιακό χάσμα δεξιοτήτων και μάθηση στα πιστωτικά ιδρύματα

Σύμφωνα με τη μελέτη της SGV (2025), η μάθηση και η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν τον πυρήνα της επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στα πιστωτικά ιδρύματα. Δεν πρόκειται απλώς για την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, αλλά για μια θεμελιώδη αλλαγή στην κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας, όπου το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσαρμοστεί στις ψηφιακές απαιτήσεις.

Η σημασία της μάθησης στη διαδικασία αυτή είναι κρίσιμη για τους εξής λόγους:

1. Γεφύρωση του Ψηφιακού Χάσματος Δεξιοτήτων (SkillsGap)

- **Upskilling** (Αναβάθμιση δεξιοτήτων): Οι υπάλληλοι πρέπει να μάθουν να χειρίζονται νέα ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους.
- **Reskilling** (Επανακατάρτιση): Λόγω της αυτοματοποίησης, πολλές παραδοσιακές θέσεις εργασίας καταργούνται. Η μάθηση επιτρέπει στους εργαζόμενους να μετακινηθούν σε νέους ρόλους (π.χ. ανάλυση δεδομένων, ψηφιακή εξυπηρέτηση).

2. Επιτυχία της Ψηφιακής Στρατηγικής & Καινοτομία

- Οργανισμοί που επενδύουν στη μάθηση του προσωπικού τους έχουν 2,6 φορές περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

- Η κατανόηση των νέων τεχνολογιών από το προσωπικό διευκολύνει την ανάπτυξη καινοτόμων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Βελτίωση της Εμπειρίας του Πελάτη (CustomerExperience)

- Η μάθηση βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για εύκολες, γρήγορες και ψηφιακές υπηρεσίες (mobilebanking, OnLine συναλλαγές).
- Οι εργαζόμενοι, έχοντας ψηφιακές γνώσεις, μπορούν να καθοδηγήσουν καλύτερα τους πελάτες, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την ικανοποίησή τους.

4. Καλλιέργεια Κουλτούρας Δια Βίου Μάθησης (LifelongLearning)

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ένα εφάπαξ έργο, αλλά μια συνεχής διαδικασία. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι διαρκής (continuouslearning) για να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα.
- Δημιουργείται μια "κουλτούρα καινοτομίας", όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να σκέφτονται δημιουργικά για την επίλυση προβλημάτων, χρησιμοποιώντας δεδομένα.

5. Κανονιστική Συμμόρφωση και Ασφάλεια

- Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις επιφέρουν νέους κινδύνους. Η εκπαίδευση σε θέματα κυβερνοασφάλειας (cybersecurity) και νέων κανονιστικών πλαισίων είναι απαραίτητη για την προστασία των τραπεζών και των πελατών.

Συμπερασματικά, η μάθηση μετατρέπει το ανθρώπινο δυναμικό από παθητικό αποδέκτη τεχνολογικών αλλαγών σε ενεργό καταλύτη της ψηφιακής μετάβασης, εξασφαλίζοντας ότι τα πιστωτικά ιδρύματα παραμένουν βιώσιμα και αποδοτικά.

1.7 Επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στα αντικείμενα εργασιών των πιστωτικών ιδρυμάτων

Η τεχνητή νοημοσύνη έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές στα τραπεζικά αντικείμενα εργασίας, μετατρέποντας τον παραδοσιακό ρόλο του τραπεζικού υπαλλήλου σε έναν ρόλο που απαιτεί υψηλότερες τεχνολογικές δεξιότητες (PorterR., 2025). Οι επιπτώσεις είναι πολυεπίπεδες, περιλαμβάνοντας την αυτοματοποίηση εργασιών, την ανάδυση νέων θέσεων και την ανάγκη για επανεκπαίδευση.

Βασικές Επιπτώσεις στα Τραπεζικά Αντικείμενα Εργασίας:

- Αυτοματοποίηση Εργασιών (Automation): Επαναλαμβανόμενες, χειροκίνητες και γραφειοκρατικές εργασίες, όπως η εισαγωγή δεδομένων, η διεκπεραίωση πληρωμών και η έκδοση εγγράφων, αυτοματοποιούνται μέσω τεχνητής νοημοσύνης και ρομποτικής αυτοματοποίησης διαδικασιών (RPA).
- Μείωση Παραδοσιακών Θέσεων Εργασίας: Οι ρόλοι που σχετίζονται με ταμειακές συναλλαγές και βασική εξυπηρέτηση σε καταστήματα (tellers) μειώνονται δραστικά.
- Ανάδυση Νέων Ρόλων: Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας που απαιτούν ψηφιακή εξειδίκευση, όπως:
 - Σύμβουλοι Ψηφιακής Τραπεζικής (DigitalBankingAdvisors): Υποστήριξη πελατών στην χρήση ψηφιακών καναλιών.
 - DataAnalysts / Scientists: Ανάλυση μεγάλων δεδομένων (BigData) για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών.
 - Ειδικοί Κυβερνοασφάλειας (CybersecuritySpecialists): Προστασία ψηφιακών συναλλαγών.
- Μετασχηματισμός του Ρόλου του Συμβούλου (RelationshipManagers): Ο τραπεζικός υπάλληλος επικεντρώνεται πλέον σε πιο σύνθετες συμβουλευτικές υπηρεσίες (π.χ. επενδυτικά προϊόντα, στεγαστικά δάνεια) που απαιτούν ανθρώπινη επαφή και κρίση, αφήνοντας τα απλά θέματα στα ψηφιακά μέσα (chatbots, apps).

- Ευέλικτες Μορφές Εργασίας: Η ψηφιοποίηση διευκολύνει την τηλεργασία, τα υβριδικά μοντέλα εργασίας και την ευελιξία στο ωράριο.

Απαιτούμενες Δεξιότητες και Προκλήσεις Porter (R., 2025):

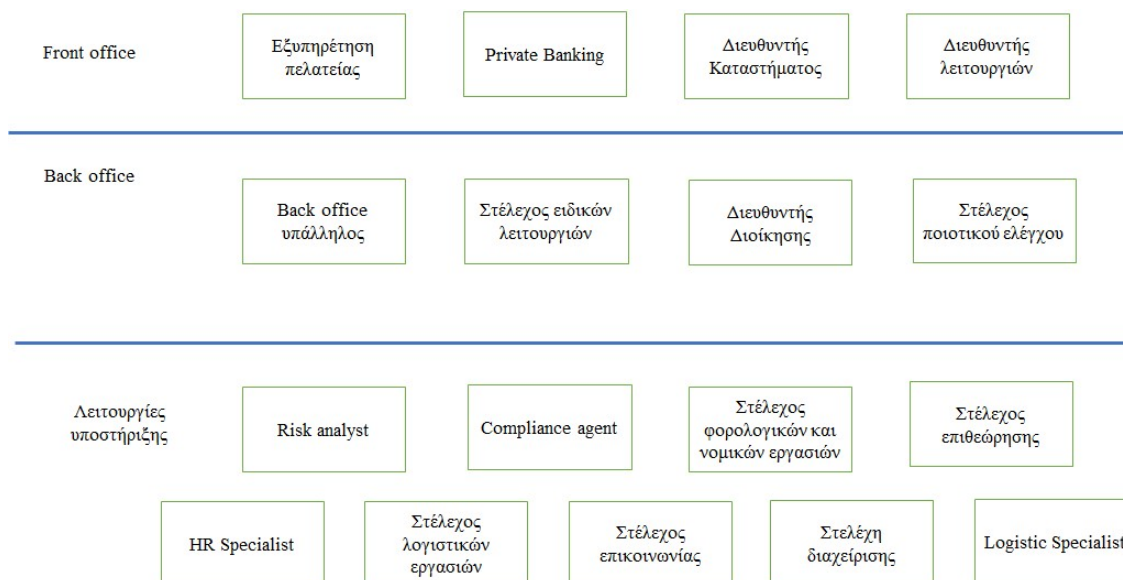
- Reskilling/Upskilling: Είναι απαραίτητη η επανεκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού σε ψηφιακά εργαλεία για να παραμείνει παραγωγικό.
- Συνδυασμός Δεξιοτήτων: Οι νέοι τραπεζικοί πρέπει να διαθέτουν έναν συνδυασμό τεχνικών γνώσεων (dataliteracy) και "μαλακών" δεξιοτήτων (softskills) όπως η επικοινωνία και η επίλυση προβλημάτων.
- Ανάγκη για Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση: Παρά την αυτοματοποίηση, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει κρίσιμος για πολύπλοκες αποφάσεις και τη διαχείριση σχέσεων υψηλού επιπέδου.

Συνοπτικά (Chlouverakis Kostis, 2024), η ψηφιοποίηση στις τράπεζες δεν σημαίνει απλώς μείωση προσωπικού, αλλά ριζική αναδιάρθρωση του "τι" κάνουν οι τραπεζικοί και "πώς" το κάνουν, με έμφαση στην ταχύτητα, την ακρίβεια και την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση.

Στη μελέτη του για την τραπεζική αγορά εργασίας ο RavalimananaL.(2020) καταγράφει τα ακόλουθα αντικείμενα εργασίας που απειλούνται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ΑΙ:

Διάγραμμα 1

Τραπεζικές θέσεις που απειλούνται



Σύμφωνα με την Accenture (2019) αναμένεται αυτοματοποίηση στα ακόλουθα τραπεζικά αντικείμενα εργασίας:

Πίνακας 1

Αυτοματοποίηση σε αντικείμενα εργασιών

Θέση εργασίας	Αυτοματοποίηση χαμηλού επιπέδου	Αύξηση εργασιών χαμηλού επιπέδου	Αύξηση εργασιών υψηλού επιπέδου
Δανειακές εγκρίσεις	8%	46%	54%
Οικονομικές Συμβουλές	6%	48%	54%
Διαχείριση στην πρώτη γραμμή	8%	44%	52%
Διαχείριση δανειακών σχέσεων	8%	44%	52%
Ταμείο	7%	44%	51%

Εξυπηρέτηση Πελατών	6%	31%	37%
---------------------	----	-----	-----

Πηγή: Accenture (2019)

Πάντα με την ίδια μελέτη της Accenture (2019), παρατηρούνται οι ακόλουθες αλλαγές σε συγκεκριμένες τραπεζικές θέσεις εργασίας:

Εγκρίσεις δανείων:

Η Citigroup κάνοντας χρήση τεχνητής νοημοσύνης αναλύει τα πελατειακά χρηματοοικονομικά δεδομένα προκειμένου να προσδιορίσει τα πιστωτικά τους όρια.

Ταμείο:

Η EasyHub, αποτελεί ένα ψηφιακό περίπτερο (αναπτύχθηκε από την Emirates NBD) το οποίο με τη χρήση ενός videobanker βοηθά τους πελάτες σε αυτοματοποιημένες τραπεζικές εργασίες όπως άνοιγμα λογαριασμού, απόκτηση πιστωτικής κάρτας, αίτηση δανείων, τραπεζικές συναλλαγές κλπ.

Εξυπηρέτηση Πελατών:

Η Σουηδική τράπεζα SEB κάνει χρήση ενός ψηφιακού βοηθού, με το όνομα Aida αποσκοπώντας στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Σύμφωνα με τη Funcas (2021) οι τραπεζικές ειδικότητες στις οποίες παρατηρείται αύξηση της ζήτησης είναι:

- πελατειακές σχέσεις → 24%
- IT επιχειρηματική ανάλυση → 20%
- κανονιστικός κίνδυνος και επιθεώρηση → 10%
- εξυπηρέτηση εργασιών backoffice → 9%
- διαχείριση χαρτοφυλακίου → 8%
- πιστοδοτήσεις → 7%
- επιχειρηματική υποστήριξη → 5%
- εκπαίδευση προσωπικού → 5%
- λογιστικός έλεγχος → 4%

- διαχείριση έργου και οργάνωση → 3%
- διαχείριση ανθρώπινων πόρων → 2%
- συμβουλευτικές υπηρεσίες 2%

Αντίστοιχα, η εν λόγω μελέτη καταγράφει ως τις ειδικότητες του μέλλοντος, τις ακόλουθες:

- κυβερνο-ασφάλεια
- πιστοδοτικές αναλύσεις
- ρομποτικές εργασίες
- εφαρμογές blockchain
- διευθετήσεις διαδικασιών

1.8 Επίπτωση των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης επί της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα

Η ψηφιοποίηση (digitalization) έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στα πιστωτικά ιδρύματα, μετατρέποντας το παραδοσιακό τραπεζικό μοντέλο σε ψηφιακό. Αυτός ο μετασχηματισμός επηρεάζει τον τρόπο προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και διατήρησης του προσωπικού, ενώ παράλληλα αναδιαμορφώνει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού.

Οι κυριότερες επιπτώσεις συνοψίζονται στα εξής (Olusol):

1. Αυτοματοποίηση και Αλλαγή του Ρόλου του HR

- Αυτοματοποίηση Ρουτίνας: Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης και ρομποτικής (Robotic Process Automation - RPA) αναλαμβάνει διεκπεραιωτικές εργασίες, μειώνοντας τα χειροκίνητα λάθη και απελευθερώνοντας χρόνο για το προσωπικό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Data-Driven Decisions (Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων): Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία (HR analytics) για την παρακολούθηση της απόδοσης, την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

- Ψηφιακή Προσέλκυση και Επιλογή: Τα συστήματα e-recruitment καθιστούν τη διαδικασία προσλήψεων ταχύτερη και πιο αποτελεσματική, μειώνοντας το κόστος.

2. Αλλαγές στο Εργατικό Δυναμικό και τις Δεξιότητες

- Ανάγκη για Reskilling/Upskilling: Η ψηφιοποίηση δημιουργεί νέους ρόλους (15-20%) αλλά απειλεί υπάρχουσες θέσεις (20-25%), απαιτώντας εντατική επανεκπαίδευση του προσωπικού σε ψηφιακές δεξιότητες.
- Αλλαγή στις Απαιτούμενες Δεξιότητες: Υπάρχει στροφή από τις παραδοσιακές τραπεζικές γνώσεις προς τις ψηφιακές ικανότητες, την καινοτομία και την ικανότητα προσαρμογής.
- Μείωση Προσωπικού Καταστημάτων: Η ψηφιακή τραπεζική (digitalbanking) οδηγεί στη μείωση των φυσικών καταστημάτων και, κατά συνέπεια, στην ανάγκη για λιγότερο προσωπικό εξυπηρέτησης, οδηγώντας συχνά σε προγράμματα εθελουσίας εξόδου.

3. Νέες Πρακτικές Διοίκησης (Digital HR)

- Remote Working & Ευέλικτη Εργασία: Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει την τηλεργασία, αλλάζοντας τη διαχείριση της εργασιακής εμπειρίας.
- Εξατομικευμένη Εκπαίδευση (E-learning): Η εκπαίδευση γίνεται ψηφιακή, προσφέροντας προσωποποιημένα προγράμματα ανάπτυξης.
- Διαχείριση Κουλτούρας: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται να διαχειριστεί την αντίσταση στην αλλαγή και να καλλιεργήσει μια ψηφιακή νοοτροπία (digitalmindset) στο προσωπικό.

4. Προκλήσεις και Κίνδυνοι

- Αντίσταση στην Αλλαγή: Η μετάβαση σε ψηφιακά συστήματα συχνά συναντά αντίσταση από το προσωπικό, γεγονός που απαιτεί σωστή διαχείριση αλλαγών (changemanagement).

- Κενά Δεξιοτήτων (SkillGaps): Η ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης δημιουργεί δυσκολίες στην εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού.
- Ηθικά Ζητήματα και Προσωπικά Δεδομένα: Η χρήση bigdata για την αξιολόγηση των εργαζομένων εγείρει ζητήματα ιδιωτικότητας και ηθικής.

Η ψηφιοποίηση στα πιστωτικά ιδρύματα δεν είναι πλέον πλεονέκτημα, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα. Το HR μετατρέπεται από λειτουργία υποστήριξης σε στρατηγικό εταίρο που διευκολύνει τον μετασχηματισμό, με έμφαση στην ανάπτυξη ταλέντων.

1.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο νέος επιχειρηματικός σχεδιασμός (businessmodel) στο χρηματοπιστωτικό χώρο μετατοπίζεται από την απλή πειραματική χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στην πλήρη ενσωμάτωσή της στον πυρήνα των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο μετασχηματισμός αυτός στοχεύει στη δημιουργία "ανθρωποκεντρικών" (human-led) αλλά και "AI-λειτουργικών" (AI-operated) οργανισμών, όπου η παραγωγική (Generative AI) και η πρακτορική τεχνητή νοημοσύνη (Agentic AI) αυτοματοποιούν περίπλοκες εργασίες, μειώνουν το κόστος και εξατομικεύουν τις υπηρεσίες.

Συγκεκριμένα, οι τεκταινόμενες αλλαγές συνοψίζονται στις ακόλουθες:

1. Αλλαγή στο Επιχειρηματικό Μοντέλο (BusinessModelPivot)

- Από το "Pilot" στο "Profit": Το 2026, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί δεν πειραματίζονται απλώς, αλλά υιοθετούν λύσεις τεχνητής νοημοσύνης για άμεσο αντίκτυπο στα έσοδα και μείωση του κόστους.
- Πρακτορική AI & Αυτονομία: Εμφάνιση της Πρακτορικής τεχνητής νοημοσύνης η οποία δεν απαντά απλώς σε ερωτήσεις, αλλά εκτελεί σύνθετες διαδικασίες (π.χ. διαχείριση χαρτοφυλακίου, συμμόρφωση).
- Human-in-the-loop (HITL): Ο νέος σχεδιασμός συνδυάζει την ταχύτητα της AI με την κριτική σκέψη των ανθρώπων, ειδικά σε θέματα ερμηνείας, στρατηγικής και διαχείρισης κινδύνου.

2. Βασικοί Τομείς Εφαρμογής & Στρατηγικές

- Εξατομικευμένη Τραπεζική (Hyper-personalization): Χρήση τεχνητής νοημοσύνης για την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, προσφέροντας εξατομικευμένες οικονομικές συμβουλές και προϊόντα.
- Ανίχνευση Απάτης & Διαχείριση Κινδύνου: Ενίσχυση της ασφάλειας με AI αλγορίθμους που εντοπίζουν ανωμαλίες και ύποπτες συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο.
- Αυτοματοποίηση Back-Office: Αυτοματοποίηση των χειροκίνητων διαδικασιών, όπως η επεξεργασία δεδομένων, οι αναφορές και οι συμφωνίες.
- GenAI ως "Εγκέφαλος" Εμπειρίας Πελάτη: Τα Generative AI μοντέλα αναλαμβάνουν τη σύνοψη υποθέσεων και την κατανόηση της πρόθεσης του πελάτη (customerintent) με υψηλή ακρίβεια.

3. Τεχνολογική Υποδομή & Διακυβέρνηση (Governance)

- Open-Source & Υβριδικά Μοντέλα: Το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων βασίζει τη στρατηγική του σε μοντέλα ανοιχτού κώδικα (open-source).
- DataGovernance& Ασφάλεια: Η ποιότητα των δεδομένων και η ασφαλής πρόσβαση αποτελούν προτεραιότητα για τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.
- Sovereign AI: Η χρήση AI μοντέλων που συμμορφώνονται με τοπικούς κανονισμούς και προστατεύουν την ψηφιακή κυριαρχία των δεδομένων.

4. Προκλήσεις και "AI Fluency"

- Ανάγκη για νέες δεξιότητες: Ο τραπεζικός υπάλληλος του 2026 πρέπει να συνδυάζει την παραδοσιακή λογιστική/χρηματοοικονομική γνώση με την "ευχέρεια στην AI".
- Διαχείριση Κόστους (Cost of Intelligence): Η κερδοφορία εξαρτάται από την ικανότητα των εταιρειών να χρησιμοποιούν το σωστό μοντέλο

(ModelOrchestration) για κάθε εργασία, εξισορροπώντας το κόστος λειτουργίας των μεγάλων γλωσσικών μοντέλων (LLMs).

Σε κάθε περίπτωση, το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την εισβολή της τεχνητής νοημοσύνης στον χρηματοπιστωτικό χώρο είναι η διαμόρφωση ενός ισχυρά δυναμικού πεδίου αλλαγών στην αγορά εργασίας. Λαμβανομένου υπόψη ότι οι τεκταινόμενες αλλαγές είναι δυναμικές και διαρκείς λόγος πρέπει να γίνεται για διαρθρωτικές μεταβολές στην τραπεζική απασχόληση. Συγκεκριμένα, εμφανίζονται νέες ειδικότητες και νέες απαιτούμενες δεξιότητες. Αντίστοιχα επηρεάζονται και οι εργασιακές σχέσεις και θέματα όπως ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, και εργασιακή αφοσίωση.

Πλέον, η τραπεζική αγορά εργασίας έχει μεταβεί πλήρως στην κοινωνία των δεξιοτήτων. Παρατηρείται το φαινόμενο της μετατόπισης από τη ζήτηση για στελέχη και εργαζόμενους σε ζήτηση για δεξιότητες και ευέλικτες μορφές εργασίας. Σκοπός, των εν λόγω αλλαγών είναι η επίτευξη της μείωσης του λειτουργικού κόστους και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του εργασιακού αποτελέσματος.

Ο νέος σχεδιασμός είναι οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης να αναλαμβάνουν την εκτέλεση επαναλαμβανόμενου τύπου εργασιών και ο ανθρώπινος παράγοντας να επιβλέπει και να σχεδιάζει.

Κεφάλαιο 2:

Επιπτώσεις στην εργασία και στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου από την υιοθέτηση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Αντικείμενο του εν λόγω κεφαλαίου είναι η μελέτη της επίπτωσης της ΑΙ στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζοντας τη θεωρητική ανάλυση με τις τεκταινόμενες αλλαγές στον πραγματικό εργασιακό χώρο. Σε αντίθεση με την προσέγγιση στο προηγούμενο κεφάλαιο, επίκεντρο στην παρούσα διερεύνηση είναι ο άνθρωπος και το πώς αναμένεται να αντιδράσει στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Παράλληλα, οριοθετείται το νέο πλαίσιο εργασίας και της δυναμικής του μέσω των νέων απαιτήσεων, για εκπαίδευσης, επανεκατάρτιση και επαναπροσδιορισμό των ρόλων εργασίας.

2.2 Θεωρητικό υπόβαθρο

Στην προσπάθεια εξήγησης του τρόπου αντίδρασης των εργαζομένων σε μια σημαντική τεχνολογική αλλαγή όπως η τεχνητή νοημοσύνη ΑΙ, έχουν αναπτυχθεί οι ακόλουθες σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις:

2.2.1 Θεωρία Αποδοχής Τεχνολογίας, Technologyacceptancemodel - TAM

Η θεωρία Αποδοχής Τεχνολογίας, Technologyacceptancemodel - TAM (EBSCO (1)) που αναπτύχθηκε από τον Davis το 1986, είχε ως στόχο να εξηγήσει τις συμπεριφορικές προθέσεις των χρηστών για αποδοχή και χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομίας. Οι τεχνολογικές καινοτομίες συχνά γίνονται αντιληπτές ως απειλές

για ένα υπάρχον επιχειρησιακό μοντέλο ή τρόπο εκτέλεσης εργασιών ή εκτέλεσης ενεργειών, αλλά στην πραγματικότητα ενσωματώνουν ευκαιρίες για βελτιωμένη και βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών.

Πρόκειται δηλαδή, για αγώνα, όπως χαρακτηρίστηκε από τους ερευνητές, για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην αποδοχή νέων καινοτομιών. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να έχουν τη μορφή απροθυμίας των εργαζομένων να μετακινηθούν από γνωστές και προβλέψιμες πλατφόρμες εργασίας σε άγνωστες και απρόβλεπτες πλατφόρμες

2.2.2 Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης Theory of reasoned action - TRA

Η θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης Theory of reasoned action - TRA (EBSCO (2)) που αναπτύχθηκε από τους Fishbein και Ajzen το 1975 στοχεύει να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ στάσεων και συμπεριφορών στις ανθρώπινες πράξεις. Δηλώνει, ότι η πρόθεση ενός ατόμου να εκτελέσει μια συμπεριφορά είναι ο κύριος προγνωστικός παράγοντας για το αν όντως εκτέλεσε ή όχι αυτή τη συμπεριφορά. Αυτή η θεωρία χρησιμοποιείται επίσης στον επικοινωνιακό λόγο ως θεωρία κατανόησης και απαιτεί η συμπεριφορά να ορίζεται με σαφήνεια ως προς τα ακόλουθα:

- i. Δράση
- ii. Στόχος
- iii. Πλαίσιο
- iv. Χρόνο

Σύμφωνα με τον Davis, η αντιληπτή χρησιμότητα μιας καινοτομίας αναφέρεται στην πιθανότητα ότι η χρήση μιας νέας εφαρμογής, συσκευής, προγράμματος θα βελτιώσει την απόδοση, ενώ η αντιληπτή ευκολία χρήσης αναφέρεται στην ικανότητα των χρηστών (σε αυτήν την περίπτωση των χειριστών τραπεζών) να εμπλακούν στην εν λόγω εφαρμογή, συσκευή, και/ή πρόγραμμα με ελάχιστη ή καθόλου προσπάθεια, με στόχο την προσθήκη αξίας και, ως εκ τούτου, την ενίσχυση της ικανοποίησης των χρηστών.

2.2.3 Θεωρία της άποψης βασισμένη στη γνώση Knowledge-Based View (KBV)

Η υιοθέτηση τεχνολογίας που σχετίζεται με την καινοτομία και την ανάπτυξη ταλέντων είναι η βάση για τη θεωρία με βάση τη γνώση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την KBV, βρίσκεται στα περιουσιακά στοιχεία γνώσης που διαθέτει, τα οποία είναι η τεχνογνωσία, οι ικανότητες και τα επίπεδα δημιουργικότητας των εργαζομένων της (Odugbesan et al., 2023). Η δημιουργικότητα των εργαζομένων είναι η πιο σημαντική δεξιότητα για την καινοτομία ενός οργανισμού και την αποτελεσματική υιοθέτηση της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τη θεωρία KBV, τα περιουσιακά στοιχεία γνώσης των τραπεζικών υπαλλήλων και η δυνατότητά τους να σκέφτονται έξω από το «κουτί» οδηγούν τις τράπεζες να υιοθετήσουν την τεχνολογική καινοτομία. Υπάρχει μια καθιερωμένη σύνδεση στη βιβλιογραφική ανασκόπηση με τη θεωρία KBV σχετικά με τον κλάδο της λιανικής τραπεζικής και την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων γνώσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τομέας της λιανικής τραπεζικής θα μπορούσε να βελτιώσει τη λειτουργία του μόνο εάν εφαρμόζονταν τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, προωθώντας τον εξορθολογισμό τους. Για παράδειγμα, ο εντοπισμός απάτης είναι ένας τομέας τραπεζικών εργασιών του οποίου η αποτελεσματικότητα αυξάνεται με την εφαρμογή AI. Η θεωρία KBV βασίζει την ύπαρξη ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ευθυγράμμιση των στόχων ενός οργανισμού, προς την επίτευξη του μέγιστου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2.4 Θεωρία της Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς Theory Of Planned Behaviour PB

Η προγραμματισμένη συμπεριφορά (PB) είναι μια θεωρία που αναπτύχθηκε το 1985 από τον Icek Ajzen και βοηθά στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία, η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται θεμελιωδώς μέσω των ακόλουθων 3 αρχών (Yadav & Pathak, 2017):

1. υποκειμενικών κανόνων,
2. στάσεων και
3. ελέγχου συμπεριφοράς

Οι τρεις ως άνω αρχές είναι απαραίτητες για την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, η στάση των τραπεζικών υπαλλήλων έχει διαπιστωθεί ότι είναι προσανατολισμένη στον προσδιορισμό της ικανότητάς τους να υιοθετήσουν την τεχνολογία με βάση την αντίληψη των πιθανών προκλήσεων και ωφελειών που θα επηρέαζε η υιοθέτηση. Οι υποκειμενικοί κανόνες καθορίζουν τις προθέσεις των εργαζομένων για την υιοθέτηση της τεχνολογίας, καθώς και οι απόψεις τους, οι οποίες επηρεάζονται από τα ανώτερα στελέχη και μπορεί να είναι πολύ επιζήμιες για την ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Η θεωρία PB ταξινομεί τους υποκειμενικούς κανόνες ως ένα κατασκεύασμα με μεγάλη επιρροή στον καθορισμό της υιοθέτησης της τεχνολογίας από τα άτομα. Ο ρόλος του αντιληπτού ελέγχου συμπεριφοράς κρίνεται ως πολύ σημαντικός για την υιοθέτηση της τεχνολογίας στην τραπεζική λειτουργία και σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα πόρων και την υποστήριξη της από τον οργανισμό. Από όλα τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, η στάση των ατόμων σε ολόκληρο τον οργανισμό οδηγούν στη μη ομοιόμορφη αποδοχή της τεχνολογίας. Αυτή η πτυχή έχει επηρεάσει τον ρυθμό με τον οποίο η λιανική τραπεζική αναπτύσσει αποτελεσματικά καινοτομίες στις πρακτικές της.

2.2.5 Ενοποιημένη Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Utaut) For Bank Employees

Το πλαίσιο της Ενοποιημένης Θεωρίας Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας (UTAUT) είναι ένα μοντέλο με επιρροή που λειτουργεί σε οργανωσιακά περιβάλλοντα που προσφέρει ανεκτίμητη εικόνα για την υιοθέτηση της τεχνολογίας μεταξύ των εργαζομένων (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). Το συγκεκριμένο μοντέλο περιγράφει σχετικές δομές που διαμορφώνουν την πρόθεση των ατόμων να υιοθετήσουν την τεχνολογία, βοηθώντας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι τραπεζικοί υπάλληλοι αλληλεπιδρούν με συστήματα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη. Σημειώνεται ότι, οι προσδοκίες απόδοσης διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις προθέσεις υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης των τραπεζικών υπαλλήλων, ειδικά στην πεποίθηση ότι η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την απόδοση της εργασίας,

γεγονός που μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους προς την υιοθέτηση συστημάτων που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη.

2.2.6 Ενοποιημένη Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Utaut) For Bank Employees

Η θεωρία UTAUT2 βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο της UTAUT ενσωματώνοντας δείκτες που επιτρέπουν την ολοκληρωμένη κατανόηση λειτουργία του όλου μοντέλου λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το προσδόκιμο προσπάθειας, το προσδόκιμο απόδοσης, η κοινωνική επιρροή και οι συνθήκες διευκόλυνσης (Kauretal., 2020). Το θεωρητικό πλαίσιο θεωρεί το προσδόκιμο απόδοσης ως πρωταρχικό παράγοντα που καθορίζει τη χρήση και την υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης στην τραπεζική. Με βάση τη δομή του προσδόκιμου απόδοσης, η αντίληψη των ενδιαφερομένων επηρεάζει την ικανότητα υιοθέτησης της τεχνητής νοημοσύνης, επηρεάζοντας έτσι τη συνολική λήψη αποφάσεων ενός οργανισμού.

Ένα άλλο στοιχείο που τονίζεται στο πλαίσιο του UTAUT2 είναι η δημιουργία του προσδόκιμου προσπάθειας, η οποία σχετίζεται με την αντιληπτή ευκολία χρήσης μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Τονίζεται, ότι η αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την πολυπλοκότητα της τεχνητής νοημοσύνης και την ευκολία εφαρμογής επηρεάζει τις γενικές προθέσεις συμπεριφοράς τους.

Παράλληλα, το θεωρητικό πλαίσιο της UTAUT2 λαμβάνει υπόψη την τεχνική υποδομή και την οργανωτική κουλτούρα για την υποστήριξη της χρήσης της τεχνολογίας. Η ικανότητα των ενδιαφερόμενων μερών σε μια τράπεζα να υιοθετήσουν την τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζεται επίσης, από παράγοντες όπως η τεχνική υποστήριξη και τα προγράμματα κατάρτισης.

2.2.7 Μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακών συστημάτων Information Systems Success Model (ISSM)

Το μοντέλο επιτυχίας πληροφοριακών συστημάτων (ISSM), όπως θεωρητικοποιήθηκε από τους De Lone και McLean το 1992, είναι ένα χρήσιμο

μοντέλο καθώς προσφέρει ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη της επιτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων στην τραπεζική. Το ISSM μετρά την επιτυχία της πληροφορίας εφαρμόζοντας έξι αλληλένδετες διαστάσεις στην επιτυχία του πληροφοριακού συστήματος. Οι συγκεκριμένες διαστάσεις περιλαμβάνουν:

1. την ποιότητα των πληροφοριών,
2. την ποιότητα του συστήματος,
3. την ικανοποίηση των χρηστών,
4. τη χρήση
5. τον οργανωτικό αντίκτυπο
6. τον ατομικό αντίκτυπο

Για την ερμηνεία του συγκεκριμένου μοντέλου στην τραπεζική, η ποιότητα των πληροφοριών και του συστήματος επηρεάζονται από κοινού και μεμονωμένα από την ικανοποίηση του χρήστη και της χρήσης. Οι τραπεζικές εργασίες επηρεάζονται άμεσα από τα βασικά στοιχεία του ISSM, τα οποία αφορούν την ικανοποίηση των χρηστών και της χρήσης, κατά τρόπο που επηρεάζεται η ατομική απόδοση και η λειτουργία του ίδιου του τραπεζικού οργανισμού.

Ωστόσο, το εν λόγω μοντέλο, δεν ανταποκρίνεται στις πλήρεις απαιτήσεις για την επιτυχία ενός πληροφοριακού συστήματος. Έτσι, μεταγενέστερες ερευνητικές προτάσεις οδήγησαν στην ενημέρωση του συστήματος ώστε να περιλαμβάνει την ποιότητα του συστήματος (SQ), την Ποιότητα Υπηρεσιών (SerVQ), την Ποιότητα Πληροφοριών (IQ), τη Χρήση, τα Καθαρά οφέλη και την πρόθεση χρήσης της ικανοποίησης των χρηστών (Almaiahetal., 2022).

Με τέτοιες βελτιώσεις στο μοντέλο ISSM, οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή υιοθετούν γρήγορα την τεχνολογία για να προσεγγίσουν την πελατειακή βάση και να αυξήσουν την παρουσία τους στην παγκόσμια ψηφιοποίηση.

Η θεωρία ISSM θεωρεί την ποιότητα του συστήματος ως μία από τις βασικές διαστάσεις της. Το πιο κρίσιμο σημείο στη θεωρία ISSM είναι ότι οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης πρέπει να συμμορφώνονται με υποχρεωτικά κριτήρια και να εμπίπτουν στα καθορισμένα όρια ασφάλειας και αξιοπιστίας. Η ποιότητα των πληροφοριών είναι μια άλλη βασική διάσταση της συνάφειας και της ακρίβειας των

πληροφοριών που διατίθενται μέσω της τεχνολογίας ΑΙ, όπως ορίζεται από τη θεωρία ISSM.

2.3 Πρόσφατες τάσεις στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες

Απασχόληση: Επισκόπηση των τάσεων της απασχόλησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα (ILO, 2022).

Ισοζύγιο θέσεων εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα

Συζήτηση γύρω από τη δημιουργία θέσεων εργασίας έναντι της απώλειας θέσεων εργασίας που επιφέρει η ψηφιοποίηση είναι ακόμη ανοιχτή. Μια παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη μεταξύ 333 (ILO 2022) χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων που δοκίμασαν πιλοτικά τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης ΑΙ διαπίστωσε ότι οι δυνάμεις δημιουργίας και καταστροφής θέσεων εργασίας μπορεί να αντισταθμίσουν η μία την άλλη, δηλαδή, η καθαρή επίδραση της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία είναι μηδενική.

Η ψηφιοποίηση μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά από νέες θέσεις εργασίας και να μεταμορφώσει τις παλιές θέσεις εργασίας αυξάνοντας τη ζήτηση για εργαζόμενους στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Η ψηφιοποίηση αλλάζει επίσης τα επιχειρηματικά μοντέλα και την οργάνωση της εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα, με επιπτώσεις στη φύση των θέσεων εργασίας και των καθηκόντων όσων θέσεων εργασίας παραμένουν ενεργές.

Πιθανότητα απώλειας θέσεις εργασίας ανά ειδικότητα

Όσον αφορά την πιθανότητα απωλειών θέσεων εργασίας λόγω αυτοματοποίησης και χρήση εφαρμογών ΑΙ, η ίδια έκθεση του ILO καταλήγει στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Πίνακας 2

Πιθανότητα απώλειών σε θέσεις εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα λόγω αυτοματοποίησης

Ασφαλιστικές απαιτήσεις	98%
Πιστωτική ανάλυση	98%
Πωλήσεις ασφαλειών	92%
Χρηματοοικονομικές συμβουλές	58%
Χρηματοοικονομική ανάλυση	23%

Πηγή: ILO

Τάσεις διαμόρφωσης των αμοιβών ανά τομέα εργασίας στον τραπεζικό χώρο

Αντίστοιχα, η τάση διαμόρφωσης των αμοιβών ανά αντικείμενο εργασίας σε επιλεγμένες χώρες περιγράφεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3

Ποσοστά μεταβολής μέσων ωριαίων αποδοχών 2009 – 2019

Χώρα	Διευθυντές	Ειδικευμένες Εργασίες	Εργασίες IT	Βοηθητικές Εργασίες	Υπηρεσίες Πωλήσεων
Ελβετία	24 %	-0,02%	26%	26%	37%
Βραζιλία (2012 - 2019)	37 %	5%	1%	4%	23%
Ηνωμένο Βασίλειο	69 %	30%	41%	25%	53%
Ελλάδα (2015 – 2018)	41 %	11%	15%	14%	15%

Πηγή: ILO

2.3.1 Δεξιότητες και διά βίου μάθηση στο χρηματοπιστωτικό χώρο

Σύμφωνα πάντα με την ίδια έκθεση του ILO τα συστήματα διά βίου μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων είναι καίριας σημασίας για την επένδυση στις ικανότητες του σημερινού και του μελλοντικού εργασιακού δυναμικού, για την ενίσχυση της αξιοπρεπούς εργασίας και για τη δίκαιη μετάβαση σε ένα μέλλον εργασίας στο οποίο ο χρηματοπιστωτικός τομέας αξιοποιεί πλήρως τα οφέλη της ψηφιοποίησης, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τις ανάγκες των εργαζομένων των οποίων οι θέσεις εργασίας είναι πιθανό να εκτοπιστούν.

Το προηγούμενο κύμα αυτοματισμού (δεκαετία του 1980) αντικατέστησε τις «φυσικές» εργασίες, η τεχνητή νοημοσύνη, καθώς και η τεχνολογία καταναλωμένου καθολικού, η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών και η ανάλυση δεδομένων αντικαθιστούν τις «νοητικές» εργασίες, με αποτέλεσμα έναν συνδυασμό αντικατάστασης εργασιών, συμπληρωματικότητας εργασιών και επέκτασης εργασιών.

Οι πολιτικές απασχόλησης και η σχετική ανάπτυξη δεξιοτήτων θα διαμορφωθούν από αυτές τις τρεις δυναμικές και ενδέχεται να υπάρξει ανάγκη για ευρύτερες «πολιτικές τεχνολογίας και καινοτομίας για τον προσανατολισμό της τεχνολογικής προόδου με κοινωνικά επιθυμητούς τρόπους».

Η ψηφιοποίηση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, είτε μέσω επιχειρήσεων Fintech είτε μέσω υιοθέτησης τεχνολογίας από παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλάζει το προφίλ δεξιοτήτων του κλάδου. Ωστόσο, ο τομέας αντιμετωπίζει προκλήσεις όσον αφορά την προετοιμασία του εργατικού δυναμικού του για να ανταποκριθεί στη διαδικασία ψηφιοποίησης λόγω έλλειψης εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης ή αναντιστοιχιών δεξιοτήτων στο υφιστάμενο εργατικό δυναμικό, γεγονός που μπορεί να απαιτήσει περισσότερες μακροπρόθεσμες επενδύσεις στα εκπαιδευτικά συστήματα, καθώς και σε στοχευμένη κατάρτιση των εργαζομένων.

Αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας

Οι τεχνολογικές εφαρμογές στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών συμβάλλουν και επιταχύνουν τις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας (για παράδειγμα η περίπτωση της τηλεργασίας) και, σε ορισμένες περιπτώσεις, στις

μορφές απασχόλησης που προκύπτουν από την ψηφιοποίηση (όπως η αυξημένη χρήση της κατά παραγγελία εργασίας ή των εργασιών που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες)..

Οι ρυθμίσεις του χρόνου εργασίας έχουν άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων, καθώς και στις επιδόσεις, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Οι μετασχηματισμοί που λαμβάνουν χώρα στον κόσμο της εργασίας, που διευκολύνονται από τις τεχνολογικές εφαρμογές, αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται κατανοητές οι παραδοσιακές διαστάσεις του χρόνου και του χώρου στην εργασία.

2.4 Αντίκτυπος της τραπεζικής τεχνητής νοημοσύνης στον ανθρώπινο τομέα

Ανησυχίες για την απασχόληση και αλλαγές σε ρόλους εργασίας στον τραπεζικό τομέα (P. Mwikho 2024):

Η σημαντική εξέλιξη του Fintech εξωθεί σε σημαντικές αλλαγές στην απασχόληση του παραδοσιακού τραπεζικού τομέα, με αποτέλεσμα τόσο σε νέες ευκαιρίες και σε νέες προκλήσεις. Μία από τις σημαντικότερες ανησυχίες είναι ο εκτοπισμός των θέσεων εργασίας. Ρόλοι που κάποτε ήταν κεντρικοί στις τραπεζικές πράξεις, όπως του ταμιά (teller), του εγκριτή δανείων και οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών, λόγω της αυτοματοποίησης και των ψηφιακών πλατφορμών βρίσκονται σε κίνδυνο (OSG Analytics, 2020) (OSG Tech). Αυτή η αλλαγή δεν επηρεάζει μόνο εργαζομένους, αλλά παρουσιάζει επίσης ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις. Οι κοινότητες που εξαρτώνται από τραπεζικές θέσεις εργασίας αντιμετωπίζουν αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας. Αντίθετα, οι καινοτομίες Fintech δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης, ιδίως σε τομείς που απαιτούν προηγμένες τεχνολογικές δεξιότητες. Θέσεις στην ανάλυση δεδομένων, την κυβερνοασφάλεια, το λογισμικό και το ψηφιακό μάρκετινγκ γίνονται όλο και πιο σημαντικές καθώς οι τράπεζες προσπαθούν να ενσωματώσουν λύσεις χρηματοοικονομικής τεχνολογίας και να βελτιώσουν τις ψηφιακές τους προσφορές (WorldBank, 2020).

Η μετατόπιση αυτή απαιτεί σημαντικές επενδύσεις στην κατάρτιση και σε προγράμματα επανειδίκευσης για τον εφοδιασμό του υφιστάμενου εργατικού

δυναμικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες για να ευδοκιμήσουν σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Επιπλέον, το μεταβαλλόμενο τοπίο ενθαρρύνει την ανάγκη για νέους ηγετικούς ρόλους στις τράπεζες. Chief Innovation Officers και ηγέτες ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πλέον ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση των παραδοσιακών τραπεζών στις πολυπλοκότητες των λύσεων Fintech και τη διασφάλιση ότι αυτές οι ενσωματώσεις ευθυγραμμίζονται με τις συνολικές επιχειρηματικές στρατηγικές (Boston Consulting Group, 2020)

Αυτοί οι ρόλοι απαιτούν όχι μόνο τεχνική εμπειρογνομosύνη αλλά και βαθιά κατανόηση των εξελισσόμενων ρυθμιστικών δομών και ανταγωνιστικών πλαισίων.

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα αναδιαμορφώνει τον ανθρώπινο τομέα δημιουργώντας νέους ρόλους τονίζοντας τη σημασία των ανθρώπινων δεξιοτήτων (ChaudhryAmitabh 2025). Συγκεκριμένα:

1. Αυτοματοποίηση εργασίας: Οι εργασίες ρουτίνας, όπως η διαχείριση μετρητών και τα βασικά ερωτήματα λογαριασμού, αυτοματοποιούνται, επιτρέποντας στο ανθρώπινο δυναμικό να επικεντρωθεί σε πιο σύνθετες υπηρεσίες και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.
2. Η τεχνητή νοημοσύνη μεταμορφώνει τον τραπεζικό, χρηματοοικονομικό και ασφαλιστικό τομέα, οδηγώντας τις επενδύσεις στον τομέα της πληροφορικής και τη ζήτηση για ειδικευμένους εργαζόμενους σε τεχνικούς ρόλους.
3. Η επανεκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας. Οι τράπεζες εκπαιδεύουν προσωπικό και συνεργάζονται με εκπαιδευτικούς για να γεφυρώσουν το χάσμα δεξιοτήτων. Αυτές οι προσπάθειες θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι θα προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις του κλάδου.
4. Η συνεργασία θα είναι το κλειδί, η εκπαίδευση, η βιομηχανία και η διακυβέρνηση πρέπει να συνεργαστούν.
5. Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών: Τα chatbot με τεχνητή νοημοσύνη και οι εικονικοί βοηθοί χειρίζονται πολλά ερωτήματα εξυπηρέτησης πελατών, απελευθερώνοντας ανθρώπινους πράκτορες για πιο περίπλοκα ζητήματα.

Αναδυόμενοι ρόλοι:

Η άνοδος της τεχνητής νοημοσύνης έχει δημιουργήσει ζήτηση για ειδικούς που μπορούν να αναπτύξουν, να εφαρμόσουν και να διατηρήσουν συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, όπως ειδικούς τεχνητής νοημοσύνης και δεδομένων και ειδικούς στον τομέα της κυβερνοασφάλειας.

6. Επανεκπαίδευση και εκπαίδευση: Οι τράπεζες επενδύουν στην επανεκπαίδευση και την εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις του κλάδου, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να περιηγηθούν στο εξελισσόμενο τοπίο της τεχνητής νοημοσύνης.
7. Human Gatekeepers: Καθώς η τεχνητή νοημοσύνη γίνεται πιο ολοκληρωμένη, ο ρόλος των ανθρώπινων gatekeepers γίνεται πιο σημαντικός, με αυξανόμενη ζήτηση για υψηλότερες δεξιότητες μεταξύ του προσωπικού (ChlouverakisKostis, 2024).
8. Το Generative AI οδηγεί σε έναν βαθύ μετασχηματισμό στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ενισχύοντας την καινοτομία και εξορθολογίζοντας τις λειτουργίες.
9. Με τις ευρείες εφαρμογές της, η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την εξυπηρέτηση πελατών, ενισχύει τη διαχείριση κινδύνου και αναδιαμορφώνει τις κεφαλαιαγορές.
10. Εξισορροπώντας τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης, ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται σε ένα στρατηγικό ταξίδι προς ένα μέλλον με δυνατότητα τεχνητής νοημοσύνης.

Αυτές οι αλλαγές υπογραμμίζουν τη διπλή φύση της τεχνητής νοημοσύνης και της ανθρώπινης συνεργασίας στον τραπεζικό τομέα, όπου η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αυτοματοποίηση, ενώ οι άνθρωποι παραμένουν απαραίτητοι για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την αφοσίωση των πελατών.

Ο τραπεζικός τομέας προσαρμόζεται σε ένα τοπίο που διαμορφώνεται από τις κυρίαρχες τάσεις των αναδυόμενων τεχνολογιών, των μοντέλων οικοσυστημάτων, της βιωσιμότητας, των ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων, της απόκτησης ταλέντων και των ρυθμιστικών προσαρμογών. Αυτές οι δυνάμεις αναγκάζουν ολόκληρο τον

κλάδο να εξελιχθεί πέρα από τα παραδοσιακά όρια, επηρεάζοντας την καταναλωτική τραπεζική αλλά και αναδιαμορφώνοντας τις επενδύσεις, την εταιρική τραπεζική και τις κεφαλαιαγορές. Σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, το GenAI έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος παράγοντας καινοτομίας και μετασχηματισμού, δίνοντας τη δυνατότητα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να ξεπεράσουν τις σημερινές εξελιγμένες προσδοκίες των πελατών για ταχύτερες, πιο βολικές και απρόσκοπτα ενσωματωμένες υπηρεσίες.

Ως απάντηση σε αυτές τις ολοκληρωμένες αλλαγές σε ολόκληρο τον χρηματοπιστωτικό κλάδο, οι τράπεζες ανακατανέμουν στρατηγικά τους προϋπολογισμούς πληροφορικής προς την προώθηση καινοτομιών που μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ανταγωνιστικές απειλές που θέτουν οι τεχνολογικοί γίγαντες και τα αναδυόμενα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως η ενσωματωμένη χρηματοδότηση, η οποία συνδυάζει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες με μη χρηματοοικονομικές πλατφόρμες (ChlouverakisKostis 2024). Αυτή η στρατηγική αναπροσαρμογή περιλαμβάνει όχι μόνο υπηρεσίες με επίκεντρο τον καταναλωτή, αλλά στοχεύει επίσης στην ενίσχυση των πλαισίων διαχείρισης κινδύνου, στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών συμμόρφωσης και στην προώθηση της καινοτομίας στην ανάπτυξη προϊόντων και στις προσφορές χρηματοοικονομικών συμβουλών.

2.5 Αντιμετώπιση της Τεχνητής Νοημοσύνης από τους εργαζόμενους στις τράπεζες

Η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στον τραπεζικό κλάδο επηρεάζει τους τραπεζικούς υπαλλήλους, οι οποίοι ανταποκρίνονται διαφορετικά στην τεχνητή νοημοσύνη ανάλογα με τους ρόλους, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις προσδοκίες, τα κίνητρα και τα συναισθήματά τους (Mamelaetal., 2020).

Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη και το κόστος της τεχνητής νοημοσύνης καθορίζουν την στάση απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη (Zhuetal.). Σύμφωνα με τη μελέτη των Zhuetal. (2020) η κατανόηση των εμπειριών και των απόψεων των τραπεζικών υπαλλήλων, σχετίζονται με την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στα κανάλια των προσφερόμενων. Το κεντρικό θέμα που

προέκυψε από τα δεδομένα ήταν η λειτουργία βελτίωσης της αποδοτικότητας με την ενσωμάτωση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης που έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της τράπεζας.

Αυτή η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την επεξεργασία υψηλών όγκων συναλλαγών σε λιγότερο χρόνο με χαμηλό ποσοστό σφαλμάτων, την ικανότητα διενέργειας ισχυρής αξιολόγησης κινδύνου και ανίχνευσης απάτης, τον εντοπισμό τάσεων και ευκαιριών cross-selling και upselling, γρήγορους χρόνους απόκρισης και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Narangetal., 2024).

Οι Zhu et al. (2020) επισημαίνουν ότι η τεχνητή νοημοσύνη οδηγεί στην επιδίωξη στόχων σύμφωνα με τις αξίες και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Η τεχνητή νοημοσύνη διευκολύνει τη διαχείριση λειτουργιών, βοηθώντας τις καθημερινές λειτουργίες, την υποστήριξη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς αυξάνοντας την απορρόφηση πελατών χαμηλού κινδύνου. Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης παρέχει στις τράπεζες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη μείωση των λειτουργικών διαδικασιών και τη δυνατότητα για καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Ένα άλλο κυρίαρχο θέμα αφορά το φαινόμενο της αντίστασης των εργαζομένων στην ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα, λόγος γίνεται για απόρριψη, αποδέσμευση, δυσaréσκεια, δυσπιστία, συγκρούσεις, άγχος, και φόβο μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων (Ghaleche, 2023). Η εμφάνιση αυτών των αρνητικών αντιδράσεων πιθανότατα λαμβάνει χώρα όταν οι τραπεζικοί υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την τεχνητή νοημοσύνη ως απειλή για την ασφάλεια, τη σταθερότητα και την αυτονομία της εργασίας τους. Αυτές οι ανεπιθύμητες ενέργειες μπορεί επίσης να προκύψουν όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η τεχνητή νοημοσύνη έχει τη δύναμη να αντικαταστήσει τη θέση, τη δουλειά και τον ρόλο τους στην εργασία (Lestari&Djastuti, 2020). Με άλλα λόγια, αρνητικές αντιλήψεις θα μπορούσαν να προκληθούν από τους εργαζόμενους που αισθάνονται ότι η τεχνητή νοημοσύνη εκτοπίζει τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

Τέλος, οι εντάσεις με τις αξίες, τους στόχους και τις ατζέντες τους μπορεί να είναι μια άλλη πηγή ανεπιθύμητων αντιδράσεων (Lestari&Djastuti, 2020). Οι μηχανισμοί πληροφόρησης και ανατροφοδότησης της επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελούν αποτελεσματικές στρατηγικές

διαχείρισης για την αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων των τραπεζικών υπαλλήλων στην τεχνητή νοημοσύνη (Boustani, 2022). Φυσικά, η συνεχής επικοινωνία και εκπαίδευση ενισχύει τις δεξιότητες και τις γνώσεις ενώ η υποστήριξη περιλαμβάνει κίνητρα και πόρους, αυτή η ενδυνάμωση συνεπάγεται την παροχή αυτονομίας και υπευθυνότητας (Boustani, 2022).

Η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στην τραπεζική έχει προκαλέσει ποικίλες αντιδράσεις από τους εργαζόμενους, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο η τεχνητή νοημοσύνη εισάγεται, επικοινωνείται και βιώνεται στις οργανωτικές δομές (Mamelaetal., 2020). Οι εργαζόμενοι είναι πιο δεκτικοί στην τεχνητή νοημοσύνη εάν πιστεύουν ότι τους καθιστά ανθεκτικούς στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση των λειτουργιών, όπως διαπιστώθηκε από τους Bankinsetal. (2024). Αυτό γίνεται πιο ξεκάθαρο σε οργανισμούς που δίνουν καλές οδηγίες για την εφαρμογή αποφάσεων και επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στα στάδια σχεδιασμού και εκτέλεσης. Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης στις υπηρεσίες πελατών μπορεί να είναι δύσκολη για τους εργαζόμενους, καθώς συχνά οδηγεί σε άγχος όταν η εφαρμογή είναι ξαφνική και η υποστήριξη των εργαζομένων είναι ανεπαρκής. Σε μια τέτοια κατάσταση, οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού δεν βλέπουν απαραίτητα τα ίδια πλεονεκτήματα της τεχνητής νοημοσύνης. Οι Molino, Cortese και Ghislieri (2020) υπογραμμίζουν ότι κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως η επιρροή των συνομηλίκων, η αίσθηση της οργανωτικής δικαιοσύνης και η ευθυγράμμιση με τις πολιτιστικές αξίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο αν οι άνθρωποι αποδέχονται ή απορρίπτουν την τεχνολογία

Επίσης, οι Molinoetal. (2020) θεωρούν εξίσου σημαντικούς τους παράγοντες που σχετίζονται με τον άνθρωπο και τις σχέσεις. Δεδομένου, ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες στην εργασία, η εκπαίδευση των εργαζομένων μόνο, δεν αρκεί για την αποδοχή μιας ομάδας (McCall, 2025). Από την άλλη πλευρά, η ασάφεια, ο αποκλεισμός ή το αίσθημα εργασιακής ανασφάλειας μπορούν να κάνουν την αντίσταση μια λογική αντίδραση. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί που συνδέουν την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης με πολιτικές αλλαγής χωρίς αποκλεισμούς είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν την ομαδική εργασία και να αξιοποιήσουν στο έπακρο την τεχνολογία στον τραπεζικό τομέα (OECD, 2023).

2.6 Υιοθέτηση νέας τεχνολογίας και διασύνδεση με τη διαχείριση ταλέντων στα πιστωτικά ιδρύματα

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η υιοθέτηση τεχνολογίας σε έναν οργανισμό είναι επιτυχής μόνο μέσω της ανάδειξης καινοτομίας ταλέντων λόγω της σημαντικής σχέσης μεταξύ των δύο (Alzuod, 2024). Η συγκεκριμένη προσέγγιση τονίζει τον σημαντικό ρόλο των ειδικευμένων εργαζομένων ως κινητήριων δυνάμεων της εφαρμογής της.

Αντίθετα, άλλες μελέτες, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πρόσληψη υποβαθμισμένου προσωπικού είχε αρνητικό αντίκτυπο σε πολλές επιχειρήσεις (Lisa&TallaSimo, 2021).

Η βιβλιογραφία έχει δείξει ενδιαφέρον για τη λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας στην ενθάρρυνση της καινοτομίας ταλέντων. Σύμφωνα με έρευνα των Chengetal. (2023), οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα παρουσιάζουν καλύτερα επίπεδα δημιουργικότητας και προσαρμογής.

Οι εργοδότες σε τράπεζες με κουλτούρα ανάληψης κινδύνων, ανοιχτής επικοινωνίας και φιλική προς τον πειραματισμό είναι πιο πιθανό να προωθήσουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. Η σημασία μιας κουλτούρας «οργανισμού μάθησης», όπου το προσωπικό ενθαρρύνεται να αποκτά συνεχώς νέες δεξιότητες και πληροφορίες.

Πολυάριθμες τεχνικές έχουν παρουσιασθεί σε μελέτες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ταλέντων και τη βελτίωση των δεξιοτήτων στις τραπεζικές υπηρεσίες. Η σημασία της ανάπτυξης ταλέντων στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας καινοτομίας συζητήθηκε και από τους Fukuyama και Tan (2022). Στη μελέτη τους, οι εν λόγω ερευνητές σημείωσαν ότι οι τράπεζες που εστιάζουν στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού προσαρμόζονται ταχύτερα στις νέες τεχνολογίες και μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων.

Ο πρωταρχικός στόχος της ανάπτυξης ταλέντων με τεχνολογικό προσανατολισμό στην τραπεζική είναι να τους βοηθήσει να επικεντρωθούν στις τεχνικές τους δεξιότητες και στην ικανότητά τους να καινοτομούν. Στη μελέτη που διεξήχθη από

τους Bhuttoetal. (2023), ήταν επιτακτική ανάγκη η καινοτομία ταλέντων για να ενισχύει την πρωταρχική γνώση των εννοιών και των διαδικασιών που απαιτούνται στην τραπεζική.

Η υιοθέτηση της τεχνολογίας συνδέεται με τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων των τραπεζών. Η τεχνολογία έχει επίσης βρεθεί ότι επηρεάζει θετικά την απόκτηση ταλέντων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη διατήρηση των εργαζομένων και οι τράπεζες που ενσωματώνουν με επιτυχία την τεχνολογία μπορούν να βρουν και να διατηρήσουν ταλέντα (Pillai&Sivathanu, 2020). Τα εργαλεία πρόσληψης που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων για τη μέτρηση της απόδοσης των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κάνουν τις διαδικασίες απόκτησης ταλέντων απλούστερες και οδηγούν σε καλύτερες προσλήψεις. Έτσι, τα ευρήματα ακολουθούν τον ερευνητικό στόχο της προοπτικής της καινοτομίας ταλέντων στην εμπειρία των τραπεζικών υπαλλήλων στον τραπεζικό κλάδο (Donaldetal., 2022)

2.7 Παραδε

ίγματα πολιτικών πιστωτικών ιδρυμάτων

Yes Bank

Η τράπεζα διαθέτει ένα Πρόγραμμα Επαγγελματικής Επιχειρηματικότητας (PEP) που περιλαμβάνει την επιλογή των καλύτερων ταλέντων από μερικές από τις καλύτερες σχολές διαχείρισης στην Ινδία και επιλεγμένα ιδρύματα σε όλο τον κόσμο (Darwinbox, 2023). Στο πλαίσιο του προγράμματος, η τράπεζα έχει χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την τεχνολογία για να επιλέξει το πιο ικανό προσωπικό από διάφορες ομάδες ειδικευμένων ταλέντων. Από την υλοποίηση του προγράμματος, η τράπεζα έχει αποκτήσει άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και εξειδίκευση, τα οποία θα βελτιώσουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

JP Morgan& CO

Η τράπεζα μπόρεσε να ενσωματώσει αποτελεσματικά την τεχνολογία για να αποκτήσει ή να προσλάβει νέα ταλέντα. Σύμφωνα με τους Tulsietal. (2024) η εν λόγω τράπεζα δυσκολεύτηκε να ανταποκριθεί στην έλλειψη ταλέντων, ακόμη και ενόψει

του εκτεταμένου ανταγωνισμού στον κλάδο. Ωστόσο, η JP Morgan μπόρεσε να κάνει αποτελεσματική χρήση της τεχνητής νοημοσύνης για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πιο καταρτισμένους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, η JP Morgan διαθέτει μια ισχυρή ψηφιακή υποδομή, η οποία επέτρεψε στον οργανισμό να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες στις δραστηριότητές της.

HSBC Holdings

Η HSBC είναι μία από τις καθιερωμένες τράπεζες στο Ηνωμένο Βασίλειο και μπόρεσε να ενσωματώσει και να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να αναπτύξει στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η HSBC χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη και άλλες προοδευτικές τεχνολογίες για να αναπτύξει έναν καινοτόμο αγωγό ταλέντων και μια πιλοτική ακαδημία, η οποία δίνει στην τράπεζα ευελιξία να ελέγχει και να παρακολουθεί τα ταλέντα των πιθανών μελών του προσωπικού (UNLEASH).

2.8 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η υιοθέτηση εφαρμογών Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επιφέρει δομικές αλλαγές μετατρέποντας τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες σε ψηφιακές, εστιασμένες στα δεδομένα (data-driven) λειτουργίες. Οι επιπτώσεις είναι βαθιές επηρεάζοντας τόσο τη φύση των θέσεων εργασίας όσο και τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου με κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και την ταχύτερη λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα:

1. Επιπτώσεις στην Εργασία και τις Θέσεις Απασχόλησης

- Αυτοματοποίηση Ρουτίνας: Εργασίες όπως η καταχώρηση δεδομένων, η συνένωση λογαριασμών (reconciliation), οι βασικές χρηματοοικονομικές αναφορές και η επεξεργασία πληρωμών αυτοματοποιούνται μειώνοντας την ανάγκη για χειρωνακτική εργασία.
- Επαναπροσδιορισμός Ρόλων (Reskilling): Η εργασία μετατοπίζεται από την εκτέλεση ρουτίνας στην επίβλεψη, τη συμμόρφωση και τη στρατηγική

ανάλυση. Οι εργαζόμενοι καλούνται να αναπτύξουν δεξιότητες σε DataAnalytics και στην αλληλεπίδραση με AI.

- Αναδυόμενοι Ρόλοι: Αυξάνεται η ζήτηση για εξειδικευμένο προσωπικό σε ρόλους όπως:
 - Ειδικοί AI μοντέλων και επικύρωσης κινδύνων (Modelvalidation).
 - Επιστήμονες δεδομένων (Datascientists) και αναλυτές AI.
 - Εξειδικευμένοι σύμβουλοι που αξιοποιούν AI για προσωποποιημένες υπηρεσίες.
- Υβριδική Εργασία: Η τάση "AI + HI" (ArtificialIntelligence + Human Intelligence) καθιστά τους τραπεζικούς υπαλλήλους "επαυξημένους" από την τεχνολογία επιτρέποντάς τους να εστιάζουν σε σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

2. Επιπτώσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HR Management)

- Ανάπτυξη και Εκπαίδευση: Η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει εξατομικευμένα προγράμματα κατάρτισης (trainingprograms) που βασίζονται στις δεξιότητες και τους στόχους του κάθε εργαζομένου διευκολύνοντας την αναβάθμιση δεξιοτήτων.
- Προγνωστική Ανάλυση (Predictive Analytics): Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη για να προβλέψει ανάγκες στελέχωσης, να εντοπίσει εργαζόμενους που κινδυνεύουν με επαγγελματική εξουθένωση ή να βελτιώσει τη διακράτηση ταλέντων (talentretention).
- Αντικειμενικότητα εναντίον Προκατάληψης : Αν και η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να μειώσει την ανθρώπινη προκατάληψη στις προσλήψεις υπάρχει ο κίνδυνος αναπαραγωγής υπάρχουσών προκαταλήψεων (π.χ. έμφυλων) εάν τα μοντέλα εκπαιδευτούν σε μη ισορροπημένα δεδομένα.

3. Προκλήσεις και Προοπτικές

- Έλλειψη Ταλέντου: Πολλές τράπεζες αντιμετωπίζουν έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού γεγονός που καθυστερεί την υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης.
- Αλλαγή Κουλτούρας: Η μετάβαση απαιτεί μια "ανθρωποκεντρική" προσέγγιση όπου η τεχνολογία υποστηρίζει και δεν αντικαθιστά πλήρως τον άνθρωπο.
- Παραγωγικότητα: Αναμένεται αύξηση της παραγωγικότητας στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής (front-office) γεγονός που μεταφράζεται σε σημαντικά έσοδα ανά εργαζόμενο.

Συνοπτικά, η τεχνητή νοημοσύνη δεν εξαλείφει τις θέσεις εργασίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα αλλά τις αναδιαμορφώνει. Η επιτυχία εξαρτάται από τη στρατηγική επένδυση στην επανακατάρτιση του προσωπικού και την υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας.

Επίκεντρο των όλων εξελίξεων και καρδιά του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η αυτοματοποίηση. Εν αντιθέσει με τη βιομηχανική επανάσταση, η αυτοματοποίηση στη σύγχρονη τραπεζική πραγματικότητα δεν υποκαθιστά μόνο την εργασία αλλά δημιουργεί και νέες θέσεις εργασίας, νέες δεξιότητες μεταβάλλοντας την ίδια τη φύση της εργασίας. Έτσι λοιπόν, η αυτοματοποίηση:

- Μεταλλάσσει, το τραπεζικό επάγγελμα αλλάζει. Μειώνεται η ζήτηση για χαμηλού τύπου δεξιότητες και αυξάνεται η ζήτηση για υψηλού τύπου.
- Οι εργαζόμενοι με χαμηλού τύπου δεξιότητες δημιουργούν πρόβλημα στα πιστωτικά ιδρύματα καθώς αποτελούν λειτουργικό κόστος. Για την αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος απαιτείται εκπαίδευση και επανεκπαίδευση με στόχο τη μείωση του ελλείμματος.
- Η επανειδίκευση αποτελεί ένα εργασιακό φαινόμενο που παίρνει πλέον νέες διαστάσεις.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται πίνακας με συνοπτική περίληψη του αντικειμένου και της ανάλυσης των κυριότερων μελετών στις οποίες υπάρχει βιβλιογραφική αναφορά στα κεφάλαια 1 και 2.

Πίνακας 4

Συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων άρθρων που παρουσιάστηκαν στα κεφάλαια 1 και 2

	Μελέτη	Στόχοι	Δείγμα	Μεθοδολογία	Συμπεράσματα
1	Almaiah, M. A et al, “Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of ISSM and UTAUT with price value and perceived risk”	Ανάλυση των ικανοποιήσεων και των προθέσεων συμπεριφοράς των πελατών της Μαλαισίας στη χρήση του InternetBanking, εφαρμόζοντας το Μοντέλο Επιτυχίας Πληροφοριακών Συστημάτων (ISSM) με την ενσωμάτωση της θεωρίας της τεχνολογίας υιοθέτησης και εφαρμογής (UTAUT)	356 απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο	Ερωτηματολόγιο Structural Equation Model (SEM)	Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι χρήστες του OnlineBanking ήταν ικανοποιημένοι με το σύστημα. Ως εκ τούτου, αποδεικνύει ότι το OnlineBankingSystem ήταν γενικά αποδεκτό στην κοινότητα της Μαλαισίας
2	Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice.	Συστηματική ανασκόπηση της εμπειρικής έρευνας που ρίχνει φως στις επιπτώσεις της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στην εργασία. Συγκεκριμένα, τα θέματα είναι: (1) συνεργασία ανθρώπου-AI. (2) αντιλήψεις για αλγοριθμικές και ανθρώπινες ικανότητες. (3)	Μη διαθέσιμα	Βιβλιογραφική ανασκόπηση	Πρακτικές συστάσεις για ηγέτες οργανισμών που επιδιώκουν να εφαρμόσουν τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, δίνοντας παράλληλα προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων τους.

		τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τεχνητή νοημοσύνη· (4) Η τεχνητή νοημοσύνη ως μηχανισμός ελέγχου στην αλγοριθμική διαχείριση της εργασίας που βασίζεται σε πλατφόρμα. και (5) επιπτώσεις στην αγορά εργασίας από τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης.			
3	Baskerville Richard, - Francesco Capriglione, and Nunzio Casalino, (2020), “Impacts, Challenges and Trends of Digital Transformation in the Banking Sector”	Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να συζητήσει την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στον τραπεζικό τομέα, τον αντίκτυπο της τόσο στους υπαλλήλους των τραπεζών όσο και στη συμπεριφορά των καταναλωτών κατά την αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και τη σημασία της (AI) για την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών στον Λίβανο	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα	Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν χρησιμοποιήθηκαν σε ποσοτικά ερευνητικά μοντέλα με την εφαρμογή μοντέλων παλινδρόμησης υποθέσεων.	Η τεχνητή νοημοσύνη ανεβάζει την ποιότητα των τραπεζικών συναλλαγών σε ανώτερο επίπεδο. Ορισμένες από τις τεχνικές τραπεζικές εργασίες μπορεί να τεθούν σε κίνδυνο με την τεχνητή νοημοσύνη, καθώς η τεχνολογία μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί με ανθρώπινο δυναμικό, αλλά όταν απαιτείται συναισθηματική νοημοσύνη για τη διαχείριση των σχέσεων πελατών/εργαζομένων τραπεζών, η τεχνητή νοημοσύνη έχει βρεθεί ότι δεν έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει.
4	Bhutto, S. A., Jamal, Y., & Ullah, S. (2023). FinTech adoption, HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector.	Αυτή η μελέτη διερευνά τον ρόλο της καινοτομίας των υπηρεσιών ως μεσολαβητή μεταξύ της υιοθέτησης του Fintech και της ανάπτυξης των	311 απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο	Structural Equation Modeling (SEM)	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η δημιουργία, η προσαρμογή (στην αλλαγή), η απόφαση για την έναρξη δράσης και η ερμηνεία της

		επιχειρήσεων. Επιπλέον, η μελέτη διερευνά επίσης τον ρόλο της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού στην υιοθέτηση του Fintech			ανάλυσης, επηρεάζουν θετικά την υιοθέτηση του Fintech. Αυτή η μελέτη ανακάλυψε επίσης ότι η καινοτομία των υπηρεσιών συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν την επίδραση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην υιοθέτηση της Fintech στις τράπεζες.
5	Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. J. (2022). Technological transformation and human resource development of early career talent: Insights from accounting, banking, and finance.	Διερευνώνται τρία ερευνητικά ερωτήματα. (1) Ποιες ευκαιρίες υπάρχουν για οργανισμούς που επενδύουν στην τεχνολογία ως στρατηγική διαχείρισης ταλέντων για την πρόσληψη ταλέντων στην αρχή της σταδιοδρομίας; (2) Ποιοι είναι οι κίνδυνοι ή οι απειλές για τους οργανισμούς από την επένδυση στην τεχνολογία ως στρατηγική για την πρόσληψη ταλέντων στην αρχή της σταδιοδρομίας; (3) Τι ρόλο παίζουν οι ηθοποιοί μεσαίου επιπέδου στη στρατολόγηση ταλέντων στην αρχή της σταδιοδρομίας;	36 συνεντεύξεις	Συνεντεύξεις	Στη συνέχεια εφαρμόστηκε θεματική ανάλυση, προσδιορίζοντας τρία θέματα (i) το employerbranding, (ii) τις εικονικές προσλήψεις και (iii) τις ατζέντες διαφορετικότητας και κοινωνικής ένταξης, καθένα από τα οποία παρουσίαζε ευκαιρίες και κινδύνους.
6	Fukuyama, H., & Tan, Y. (2022). Implementing strategic disposability for performance evaluation: Innovation, stability, profitability and corporate	Η εργασία εκτιμά τον συνολικό δείκτη αναποτελεσματικότητας μιας τράπεζας στο πλαίσιο μιας δικτυακής	Μη διαθέσιμα	Network Data Envelopment Analysis (DEA)	Τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι 1) ο κινεζικός τραπεζικός κλάδος έχει υψηλό επίπεδο αναποτελεσματικότητας

	social responsibility in Chinese banking.	Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (DEA) παρουσία ανεπιθύμητων εισροών και εκροών			καινοτομίας και κερδοφορίας, η αναποτελεσματικότητα είναι υψηλότερη από την πρωτογενή επιχειρηματική σταθερότητα, την αναποτελεσματικότητα της σταθερότητας της στρατηγικής διαχείρισης και την αναποτελεσματικότητα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για όλους τους τύπους ιδιοκτησίας τραπεζών εκτός από τις κρατικές εμπορικές τράπεζες. 2) οι κρατικές εμπορικές τράπεζες έχουν υψηλότερο επίπεδο αναποτελεσματικότητας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε σύγκριση με τις άλλες ανεπάρκειες· 3) οι κρατικές εμπορικές τράπεζες, οι αγροτικές εμπορικές τράπεζες και οι ανώνυμες εμπορικές τράπεζες έχουν τις τρεις καλύτερες επιδόσεις με διαφορετικούς τύπους ιδιοκτησίας με καλές επιδόσεις από διαφορετικές προοπτικές. 4) όλοι οι διαφορετικοί τύποι ιδιοκτησίας παρουσιάζουν ένα επίπεδο μεταβλητότητας απόδοσης κατά την εξεταζόμενη περίοδο.
7	Ghaleche, S. A. (2023). Assessing Employee Perceptions of AI Integration in Workplace Decisions	Η μελέτη στοχεύει να διερευνήσει πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στις διαδικασίες λήψης	35 συνεντεύξεις	Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας θεματική ανάλυση	Αποτελεσματικότητα ΑΙ, αντιδράσεις εργαζομένων και οργανωτικός αντίκτυπος. Η αποτελεσματικότητα της τεχνητής νοημοσύνης περιλάμβανε υποθέματα όπως

		αποφάσεων στο χώρο εργασίας, εστιάζοντας στις αντιδράσεις τους, την αποτελεσματικότητα των συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης και τις οργανωτικές επιπτώσεις που απορρέουν από την ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης.			η τεχνική απόδοση, η υποστήριξη αποφάσεων και η αποδοτικότητα κόστους, υπογραμμίζοντας τα πρακτικά οφέλη και τις προκλήσεις της τεχνητής νοημοσύνης.
8	Jiao, Z., Shahid, M. S., Mirza, N., & Tan, Z. (2021). Should the fourth industrial revolution be widespread or confined geographically? A country-level analysis of fintech economies.	Η μελέτη αξιολογεί την επιτυχία του Fintech των χωρών με την εξάπλωσή του σε διάφορες πόλεις και επιχειρεί να διαμορφώσει μια κατεύθυνση πολιτικής για την επιτάχυνση του κύματος της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα	Ποιοτική μελέτη	Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι αντί για ευρεία παρουσία, οι χώρες θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες, τις επενδύσεις και την προσοχή τους στην ανάπτυξη ενός οικοσυστήματος Fintech σε λιγότερες πόλεις για να τις διευκολύνουν όσο το δυνατόν περισσότερο
9	Kaur, D. N., Sahdev, S. L., Sharma, D. M., & Siddiqui, L. (2020). Banking 4.0: the influence of artificial intelligence on the banking industry & how AI is changing the face of modern day banks	Αυτή η έρευνα εστιάζει κυρίως στην έννοια της τεχνητής νοημοσύνης στον τραπεζικό τομέα, πώς έχει φέρει επαναστατικές αλλαγές στον τραπεζικό τομέα και τον αντίκτυπό της στο ανθρώπινο δυναμικό		Ποιοτική μελέτη	Ο κόσμος εξελίσσεται, το ίδιο και οι καινοτομίες, υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένων ταλέντων που απαιτούνται για τον χειρισμό του αυτοματισμού. Οι συνήθεις και χειρωνακτικές εργασίες που προηγουμένως εκτελούνταν από τους ανθρώπους αντικαθίστανται τώρα από τις αυτοματοποιημένες μηχανές με προηγμένη τεχνολογία
10	Lestari, L., & Djastuti, I. (2020). Implementation of Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): A Threat	Σκοπός της μελέτης είναι να εξετάσει και να συγκρίνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα σχετικά	12 συνεντεύξεις	Ποιοτική φαινομενολογική μελέτη	Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η πλειονότητα των τραπεζικών υπαλλήλων σε θέσεις πρώτης γραμμής, δηλαδή οι ταμίες, θεώρησαν ότι

	or Opportunity for Workers 'future.	με την εφαρμογή του STARA στην εργασία τους			η θέση τους θα μπορούσε να αντικατασταθεί από την εφαρμογή του STARA
11	Mamela, T. L., Sukdeo, N., &Mukwakungu, S. C. (2020, August). The integration of AI on workforce performance for a South African Banking Institution.	Αυτή η εργασία αξιολογεί τον τρόπο με την οποίο η τεχνητή νοημοσύνη επηρεάζει την απόδοση του εργατικού δυναμικού σε μια τράπεζα της Νότιας Αφρικής. Η έρευνα διερευνά τις πτυχές που συμβάλλουν στις οποίες ένας εργαζόμενος έχει βελτιώσει την παραγωγικότητα και την απόδοση μέσω της υιοθέτησης και χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα	Περιγραφική στατιστική με τη χρήση πινάκων κατανομής συχνοτήτων και γραφικών αναπαραστάσεων	Είναι απαραίτητο και συνιστάται στις τράπεζες να ενσωματώνουν στα συστήματά τους μεγαλύτερη υπολογιστική ισχύ και τεχνητή νοημοσύνη στη ρομποτική, έτσι ώστε τα όρια μεταξύ ανθρώπινης κρίσης και αυτοματισμού να γίνουν πιο δυσδιάκριτα.
12	McCall, A. (2025). Technology Acceptance and Resistance: Understanding Employee Adaptation to Digital Tools.	Αυτή η εργασία διερευνά βασικές θεωρίες, συμπεριλαμβανομένου του Μοντέλου Αποδοχής Τεχνολογίας (TAM) και της Ενοποιημένης Θεωρίας Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας (UTAUT), για την ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την ψηφιακή υιοθέτηση.	Δεν υπάρχουν διαθέσιμα	Ποιοτική μελέτη	Προσδιορίζονται παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας, όπως η αντιληπτή χρησιμότητα, η ευκολία χρήσης, η οργανωτική υποστήριξη και τα προγράμματα κατάρτισης.
13	Molino, M., Cortese, C. G., &Ghislieri, C. (2020). The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: From personal resources to	Αυτή η μελέτη στοχεύει να διερευνήσει προσωπικά και οργανωτικά προηγούμενα (ανθεκτικότητα, προσανατολισμός στόχων	598 ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς	Descriptive statistics analysis	Και στα δύο δείγματα, το μοντέλο δομικών εξισώσεων πολλαπλών ομάδων έδειξε θετική σχέση μεταξύ της ανθεκτικότητας, των ευκαιριών για ενημέρωση και κατάρτιση

	information and training	και ευκαιρίες για ενημέρωση και κατάρτιση) και μια συνέπεια (εργασιακή δέσμευση) της αποδοχής της τεχνολογίας στα εργοστάσια, συγκρίνοντας τους υπαλλήλους και τους εργάτες.			και της αποδοχής της τεχνολογίας, η οποία με τη σειρά της έδειξε θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση. Τα αποτελέσματα υπογράμμισαν τη σημασία της παροχής πληροφοριών και ευκαιριών κατάρτισης σε όλους τους εργαζόμενους, προκειμένου να υποστηριχθούν οι μετασχηματισμοί της Βιομηχανίας 4.0 χωρίς να επηρεαστούν τα κίνητρα των εργαζομένων.
14	MoşteanuN.R.,B.M. Fathi (2020), “Financial digitalization and its implication on jobs market structure”,	Αυτό το άρθρο στοχεύει να δείξει πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών έχουν αλλάξει την προσέγγιση του χώρου εργασίας, τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχουν επαναπροσδιορίσει τις παραμέτρους των προσφερόμενων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών		Βασική και ποιοτική έρευνα, η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό των κύριων εμποδίων	Η έρευνα διαπιστώνει ότι τα κύρια εμπόδια που συναντώνται στην ψηφιοποίηση της δραστηριότητας των ιδρυμάτων είναι η αποτελεσματική αποθήκευση και αξιοποίηση της βάσης δεδομένων, καθώς και η εξειδίκευση και η ταχύτητα προσαρμογής του εργατικού δυναμικού στις νέες απαιτήσεις σχετικά με την παροχή καινοτόμων διοικητικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας. Στην ίδια γραμμή, χρησιμοποιώντας μακροοικονομικούς δείκτες από διαφορετικές περιοχές της Ευρώπης, που σχετίζονται με τις κινήσεις και τις νέες εξελίξεις της αγοράς εργασίας,

					την τάση της οικονομικής και κοινωνικής προόδου, το παρόν κείμενο εργασίας έρχεται να κρούσει τον κώδωνα του κινδύνου για μια νέα προσέγγιση της πολιτικής της οικονομικής και τεχνολογικής εκπαίδευσης
15	Mwikho Prudence, 2024, “Assessing The Impact Of Fintech On Traditional Banking And Financial Services Employment”	Αυτή η μελέτη διερευνά τον αντίκτυπο των καινοτομιών Fintech στην παραδοσιακή τραπεζική απασχόληση αναλύοντας πρωτογενή δεδομένα από έρευνες και συνεντεύξεις, καθώς και δευτερογενή δεδομένα από εκθέσεις του κλάδου	150 υπάλληλοι παραδοσιακής τραπεζικής • 100 υπάλληλοι Fintech • 50 ειδικοί του κλάδου και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού	Συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για τον εντοπισμό τάσεων και προτύπων. Αυτό θα περιλαμβάνει έρευνες που διανέμονται στους εργαζόμενους στον τραπεζικό τομέα, συλλέγοντας δεδομένα σχετικά με τις αλλαγές θέσεων εργασίας, τις απαιτήσεις δεξιοτήτων και τις τάσεις απασχόλησης. Στατιστικές μέθοδοι όπως η ανάλυση παλινδρόμησης και η περιγραφική στατιστική θα χρησιμοποιηθούν για την	Τα κύρια συμπεράσματα υποδεικνύουν μείωση των συμβατικών ρόλων όπως οι ταμίες και οι υπάλληλοι δανείων, παράλληλα με την άνοδο νέων θέσεων όπως οι επιστήμονες δεδομένων, οι ειδικοί στον κυβερνοχώρο και οι προγραμματιστές blockchain.

				ποσοτικοποίηση του αντίκτυπου των καινοτομιών Fintech στα επίπεδα απασχόλησης και στους ρόλους εργασίας στις παραδοσιακές τράπεζες	
16	Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., &Sogeke, O. S. (2023), Green talent management and employees’ innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership	Αυτή η μελέτη στοχεύει να διερευνήσει τη σημασία μιας αναδυόμενης έννοιας – της πράσινης διαχείρισης ταλέντων (TM) και της επιρροής της στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, μαζί με τους διαμεσολαβητικούς ρόλους της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της τεχνητής νοημοσύνης στο πλαίσιο των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.	235 ερωματολογία	Μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικού ελάχιστου τετραγώνου	Αυτή η μελέτη παρέχει στοιχεία ότι το πράσινο σκληρό και μαλακό TM ασκεί σημαντική επιρροή στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Ομοίως, η μετασχηματιστική ηγεσία και η τεχνητή νοημοσύνη επιβεβαιώθηκε ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.
17	Olusola Ajayi-Nifise, Olubusola Odeyem, Noluthando Zamanjomane Mhlongo , Chidera Victoria, Ibeh, Oluwafunmi Adijat Elufioye and Titilola Falaiye, 2024, “Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent”	Αυτή η ανασκόπηση διερευνά την προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού (HR) για τη διαχείριση της αλλαγής και την καλλιέργεια ψηφιακών ταλέντων στον τραπεζικό τομέα.		Ποιοτική μελέτη περίπτωσης	Αυτή η ανασκόπηση ρίχνει φως στην προοπτική του ανθρώπινου δυναμικού στο ταξίδι του ψηφιακού μετασχηματισμού του τραπεζικού κλάδου. Τονίζει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής και της καλλιέργειας ενός εργατικού δυναμικού εξοπλισμένου με τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι

					απαραίτητες για την προώθηση του κλάδου στο μέλλον των οικονομικών.
18	Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organization	Αυτή η έρευνα διερευνά την υιοθέτηση της τεχνολογίας AI για την απόκτηση ταλέντων.	562 δομημένα ερωτηματολόγια	Ανάλυση έρευνας ερωτηματολογίων	Τα χαρακτηριστικά εργασιών και τεχνολογίας επηρεάζουν την προσαρμογή της τεχνολογίας εργασίας της τεχνολογίας AI για την απόκτηση ταλέντων. Η υιοθέτηση και η προσαρμογή της τεχνολογίας AI στην τεχνολογία εργασιών επηρεάζουν την πραγματική χρήση της τεχνολογίας AI για την απόκτηση ταλέντων. Αποκαλύπτεται ότι η προσκόλληση στις παραδοσιακές μεθόδους απόκτησης ταλέντων μετριάξει αρνητικά τη συσχέτιση μεταξύ της υιοθέτησης και της πραγματικής χρήσης της τεχνολογίας AI για την απόκτηση ταλέντων



Κεφάλαιο 3:

Μελέτη βάσει ερωτηματολογίου

3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική διερεύνηση της διπλωματικής εργασίας, η οποία βασίζεται στη χρήση ερωτηματολογίου. Σκοπός της έρευνας είναι να αποτυπωθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις και οι προβληματισμοί εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό τομέα σχετικά με τη χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων και τις αλλαγές που αυτά επιφέρουν στην εργασία.

Η έρευνα εστιάζει αφενός στον βαθμό εξοικείωσης των εργαζομένων με τα νέα ψηφιακά εργαλεία και αφετέρου στις επιπτώσεις που αυτά έχουν στην οργάνωση της εργασίας, στις απαιτούμενες δεξιότητες και στις μελλοντικές προοπτικές απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται να συνδεθεί το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας με εμπειρικά δεδομένα από την ελληνική τραπεζική αγορά.

Το κεφάλαιο διαρθρώνεται ως εξής: αρχικά παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και η μεθοδολογική προσέγγιση, στη συνέχεια περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο και η στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, και τέλος αναλύονται τα βασικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η εμπειρική έρευνα οργανώθηκε με βάση συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποσκοπούν στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην τεχνολογική εξέλιξη, την τραπεζική εργασία και τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό είναι εξοικειωμένοι οι εργαζόμενοι στις ελληνικές τράπεζες με τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία;
2. Ποια οφέλη αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι από τη χρήση αυτών των εργαλείων στην καθημερινή τραπεζική εργασία;
3. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις και ανησυχίες που συνδέονται με τη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων;
4. Πώς εκτιμούν οι εργαζόμενοι ότι θα επηρεαστούν οι θέσεις εργασίας και οι απαιτούμενες δεξιότητες στο μέλλον;

5. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των εργαζομένων ανάλογα με δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης;

Τα παραπάνω ερωτήματα συνδέονται άμεσα με τη δομή του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει θεματικές ενότητες για την εξοικείωση και χρήση των εργαλείων, τα αντιληπτά οφέλη, τις προκλήσεις και ανησυχίες, καθώς και τις αναμενόμενες μελλοντικές προοπτικές.

3.3 Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή δεδομένων από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων και τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεών τους.

Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Οι ερωτώμενοι επιλέχθηκαν κατόπιν πρόσκλησης σε κοινωνικά δίκτυα, με απευθείας αποστολή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε πιστωτικά ιδρύματα, καθώς και μέσω του δικτύου της ΟΤΟΕ. Όλες οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες, ενώ δόθηκε έμφαση στη μεγαλύτερη δυνατή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Η διακίνηση και η επεξεργασία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν μέσω της εφαρμογής Google Forms. Η χρήση ηλεκτρονικής φόρμας διευκόλυνε τη συλλογή των απαντήσεων, την οργάνωση των δεδομένων και την εξαγωγή των βασικών στατιστικών αποτελεσμάτων.

Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίζεται σε δύο βασικά επίπεδα:

- στην περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων, μέσω της οποίας αποτυπώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι γενικές τάσεις των απαντήσεων,
- και στη στατιστική διερεύνηση με τη μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης ενός παράγοντα, με στόχο να εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ επιμέρους ομάδων του δείγματος.

3.4 Ερευνητικό εργαλείο: ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να διερευνά τόσο τη γενική στάση των εργαζομένων απέναντι στα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία όσο και ειδικότερα ζητήματα που αφορούν την εργασία, τις δεξιότητες και τις μελλοντικές προοπτικές.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερις βασικές θεματικές ενότητες:

- Εξοικείωση και χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων από τους εργαζομένους.
- Αντιληπτά οφέλη από τη χρήση των εργαλείων αυτών.
- Προκλήσεις και ανησυχίες για το μέλλον από τη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων.
- Αναμενόμενες μελλοντικές προοπτικές για την τραπεζική εργασία και τις απαιτούμενες δεξιότητες.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είχαν τις ακόλουθες μορφές:

- ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert,
- ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων για τα δημογραφικά δεδομένα,
- ερωτήσεις πολλαπλών απαντήσεων για τα ερευνητικά ερωτήματα,
- ερωτήσεις ελεύθερης απάντησης

Η χρήση διαφορετικών τύπων ερωτήσεων επέτρεψε τη συλλογή τόσο ποσοτικών όσο και συμπληρωματικών ποιοτικών στοιχείων. Οι ερωτήσεις κλίμακας Likert αξιοποιήθηκαν για τη μέτρηση στάσεων και αντιλήψεων, ενώ οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για την καταγραφή δημογραφικών χαρακτηριστικών και συγκεκριμένων προτιμήσεων των συμμετεχόντων.

3.5 Στατιστική μέθοδος ανάλυσης

Για τη στατιστική διερεύνηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ANOVA ενός παράγοντα, δηλαδή η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα. Η μέθοδος αυτή

επιτρέπει τη σύγκριση των μέσων τιμών δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων, με σκοπό να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Στην παρούσα εργασία, η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί εάν οι απαντήσεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανάλογα με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι βασικές κατηγορίες σύγκρισης ήταν:

- η ηλικία,
- το φύλο,
- το επίπεδο εκπαίδευσης.

Με βάση τις παραπάνω κατηγορίες, εξετάστηκε ο βαθμός ομοιογένειας ή διαφοροποίησης των απαντήσεων τόσο στο σύνολο του ερωτηματολογίου όσο και σε επιμέρους ερωτήσεις.

3.5.1 Υποθέσεις της ανάλυσης διακύμανσης

Η ανάλυση διακύμανσης ενός παράγοντα βασίζεται στον έλεγχο της ισότητας των μέσων τιμών μεταξύ των ομάδων. Η μηδενική υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

Δηλαδή, οι μέσες τιμές των ομάδων είναι ίσες.

Η εναλλακτική υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

H1: τουλάχιστον μία μέση τιμή διαφέρει

Η στατιστική διερεύνηση γίνεται μέσω της τιμής F, η οποία συγκρίνει τη διακύμανση μεταξύ των ομάδων με τη διακύμανση εντός των ομάδων.

$$F = \frac{MS_{among}}{MS_{within}}$$

Όπου:

MS among & MS within: σχετικές μέσες τιμές

Ως κριτήριο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιείται η τιμή p-value.

Η ερμηνεία γίνεται ως εξής:

- όταν το p-value είναι μικρότερο από 0,05, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται δεκτό ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων,
- όταν το p-value είναι μεγαλύτερο από 0,05, δεν διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων και γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση.

3.5.2 Μεταβλητές της ανάλυσης

Στην παρούσα έρευνα, οι μεταβλητές της ανάλυσης οργανώνονται ως εξής:

Κατηγορία μεταβλητής	Περιγραφή
Ανεξάρτητες μεταβλητές	Ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης
Εξαρτημένες μεταβλητές	Απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου
Στατιστικό κριτήριο	Τιμή F και p-value
Επίπεδο σημαντικότητας	0,05

Με τον τρόπο αυτό εξετάζεται εάν οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου συνδέεται με τον στόχο της εργασίας να διερευνήσει όχι μόνο τις γενικές τάσεις, αλλά και πιθανές διαφοροποιήσεις μεταξύ επιμέρους ομάδων εργαζομένων.

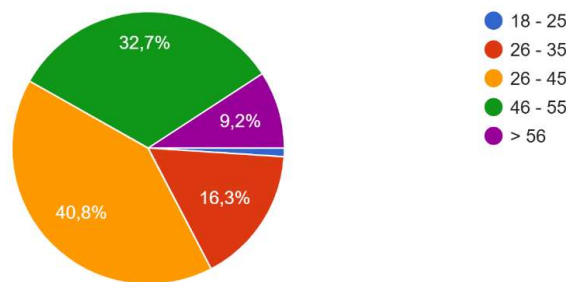
3.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

3.6.1 Μέγεθος και βασικά χαρακτηριστικά δείγματος

Ο συνολικός αριθμός των απαντήσεων ανήλθε σε 98. Το μέγεθος αυτό κρίνεται ικανοποιητικό για τις ανάγκες μιας μεταπτυχιακής εργασίας, καθώς επιτρέπει την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα.

Ως προς την ηλικιακή κατανομή, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από την ηλικιακή ομάδα 26–45 ετών, με ποσοστό 40,8%, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 46–55 ετών, με ποσοστό 32,7%. Συνεπώς, το δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχετικά ώριμο ηλικιακά.

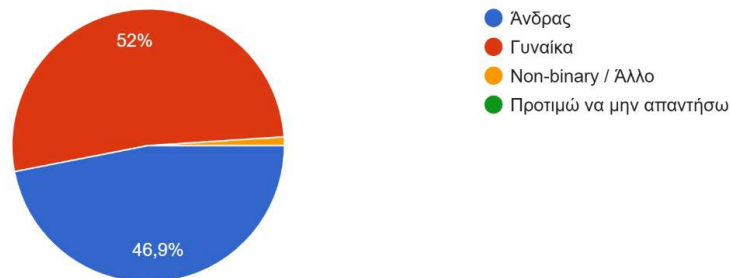
Ηλικία
98 απαντήσεις



Ως προς το φύλο, παρατηρείται σχετική ισορροπία ανάμεσα στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών. Η ισορροπία αυτή ενισχύει τη δυνατότητα συγκριτικής προσέγγισης των απαντήσεων με βάση το φύλο, χωρίς έντονη υπερεκπροσώπηση μίας μόνο κατηγορίας.

Φύλο

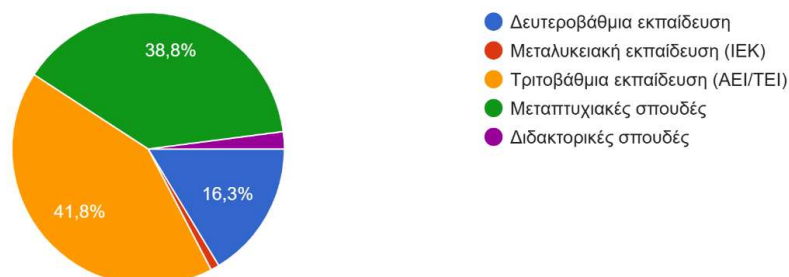
98 απαντήσεις



Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου καλύπτουν συνολικά το 80,6% του δείγματος. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

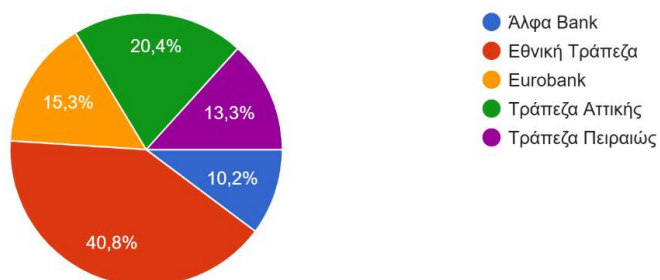
Εκπαίδευση

98 απαντήσεις



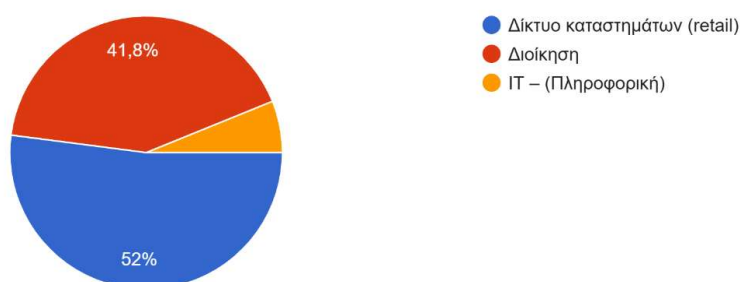
Ως προς την τράπεζα προέλευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων, δηλαδή 40,8%, προέρχεται από την Εθνική Τράπεζα, ενώ οι απαντήσεις από τις υπόλοιπες τράπεζες είναι σχετικά ισόρροπα κατανομημένες.

Τράπεζα απασχόλησης
98 απαντήσεις



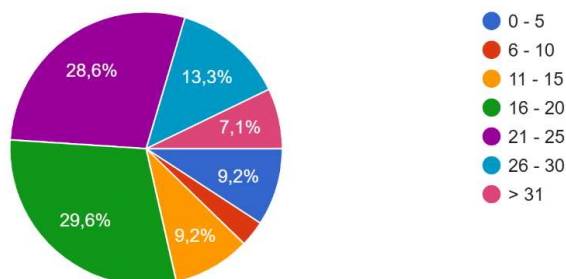
Ως προς τον χώρο εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από το δίκτυο των καταστημάτων, με ποσοστό 52%, ενώ ακολουθεί η διοίκηση με ποσοστό 41,8%.

Αντικείμενο απασχόλησης
98 απαντήσεις



Τέλος ως προς τα έτη εργασιακής εμπειρίας το 58,2 % των απαντήσεων ανήκει στις κατηγορίες των 16 – 20 ετών και 21 – 25 ετών. Πρόκειται δηλαδή, για ένα δείγμα υψηλής μέσης εργασιακής εμπειρίας.

Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας
98 απαντήσεις

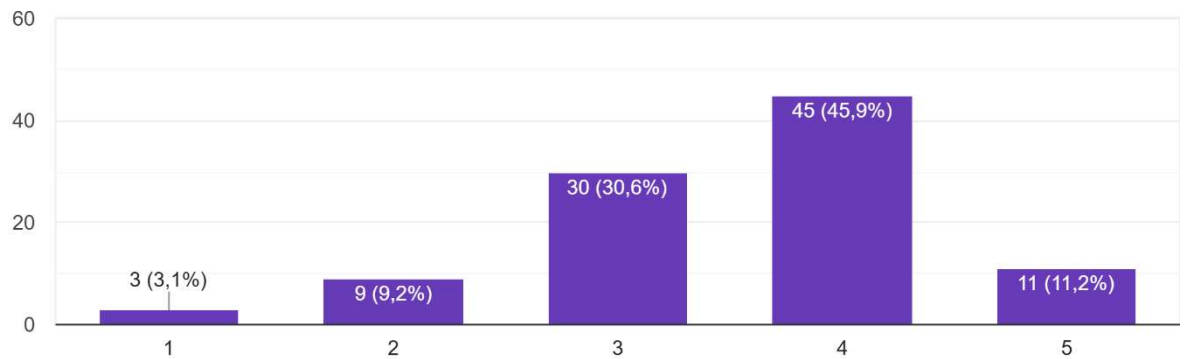


3.6.2 Εξοικείωση και χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων

Η πρώτη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνά τον βαθμό εξοικείωσης και χρήσης των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων από τους εργαζομένους. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται σε σημαντικό βαθμό εξοικειωμένοι τόσο με την έννοια όσο και με τη χρήση των εργαλείων αυτών. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καθώς και η ανάλυση αυτών με τη χρήση της μεθόδου ANOVA ανά ερώτημα:

1. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τον όρο Fintech;

98 απαντήσεις



AVG 3.5306

VAR 0.8496

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	61	3.8125	0.5625
36 - 45	40	146	3.65	0.694872
46 - 55	32	107	3.34375	0.94254
> 56	9	29	3.222222	1.694444

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	4.096358	4	1.024089	1.216168	0.30929	2.469595
Within Groups	78.31181	93	0.842062			

Total	82.40816	97
-------	----------	----

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	169	3.673913	0.84686
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	174	3.411765	0.847059
Non-binary /				
Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.946526	2	0.973263	1.149119	0.321281	3.092217
Within Groups	80.46164	95	0.846965			
Total	82.40816	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	48	3	0.8
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	146	3.560976	0.902439
Μεταπτυχιακό	38	143	3.763158	0.726174
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

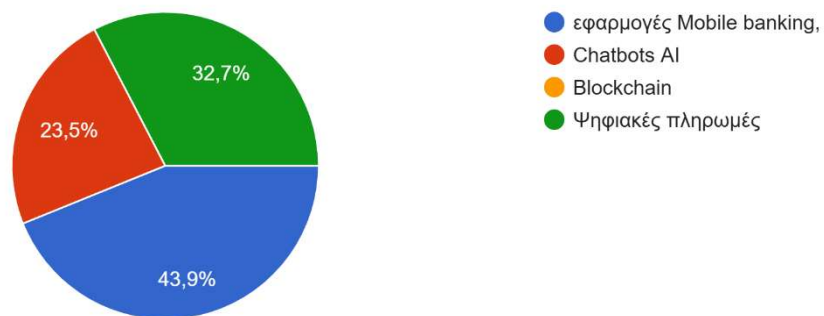
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	7.442181	4	1.860545	2.308123	0.063756	2.469595
Within Groups	74.96598	93	0.806086			
Total	82.40816	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,5/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

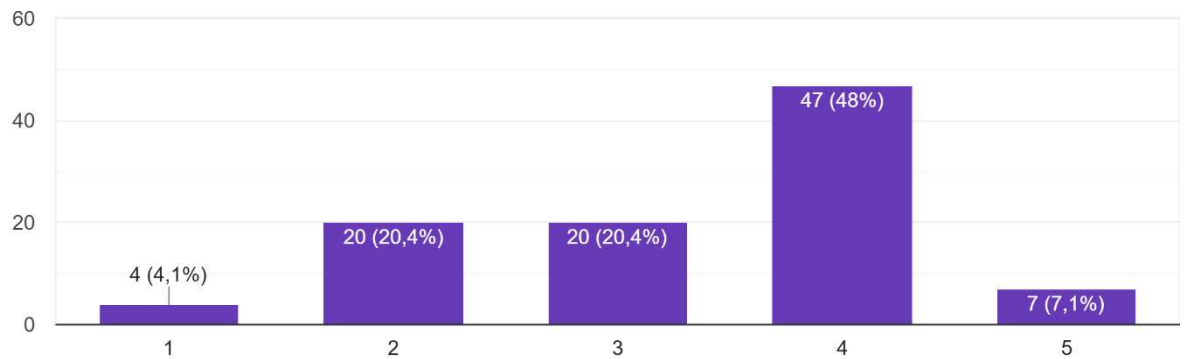
2. Ποιες υπηρεσίες Fintech χρησιμοποιεί περισσότερο, αυτή τη στιγμή η τράπεζά σας;
98 απαντήσεις



Παρατηρήσεις:

Υπερτερεί η απάντηση των εφαρμογών mobilebanking (43,9 %) και ακολουθούν οι ψηφιακές πληρωμές (32,7%)

3. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε εργαλεία Fintech στην καθημερινή σας εργασία;
98 απαντήσεις



AVG 3.3367

VAR 1.0298

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	59	3.6875	0.495833
36 - 45	40	142	3.55	0.817949
46 - 55	32	101	3.15625	1.297379
> 56	9	22	2.444444	1.027778

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	12.10928	4	3.027321	3.207402	0.016301	2.469595
Within Groups	87.77847	93	0.943855			

Total	99.88776	97
-------	----------	----

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	152	3.304348	1.105314
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	173	3.392157	0.963137
Non-binary / Άλλο	1	2	2	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.991762	2	0.995881	0.96642	0.384151	3.092217
Within Groups	97.89599	95	1.030484			
Total	99.88776	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	46	2.875	0.65
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	142	3.463415	1.004878
Μεταπτυχιακό	38	128	3.368421	1.211949

Διδακτορικό	2	8	4	0
-------------	---	---	---	---

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	5.100528	4	1.275132	1.251089	0.294948	2.469595
Within Groups	94.78723	93	1.019217			
Total	99.88776	97				

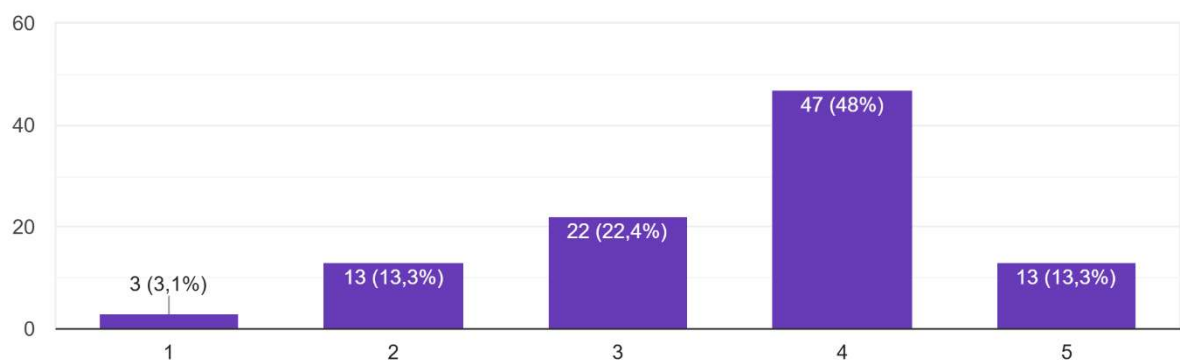
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση ως προς την υψηλή συχνότητα χρησιμοποίησης των εργαλείων Fintech.

Με εξαίρεση την ηλικία, τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.). Για την ηλικία γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H1.

4. Η χρήση εργαλείων FinTech (π.χ. εφαρμογές για κινητά, τεχνητή νοημοσύνη) με βοηθά να ολοκληρώνω τις καθημερινές μου εργασίες πιο γρήγορα.

98 απαντήσεις



AVG 3.5510

VAR 0.9716

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	58	3.625	0.65
36 - 45	40	151	3.775	0.742949
46 - 55	32	109	3.40625	1.087702
> 56	9	27	3	2

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	5.801148	4	1.450287	1.525	0.201314	2.469595
Within Groups	88.44375	93	0.951008			
Total	94.2449	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	169	3.673913	0.980193
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	175	3.431373	0.970196
Non-binary / Άλλο	1	4	4	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	1.626398	2	0.813199	0.834109	0.437416	3.092217
Within Groups	92.6185	95	0.974932			
Total	94.2449	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	49	3.0625	0.595833
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	150	3.658537	0.880488
Μεταπτυχιακό	38	139	3.657895	1.204125
Διδακτορικό	2	7	3.5	0.5

ANOVA

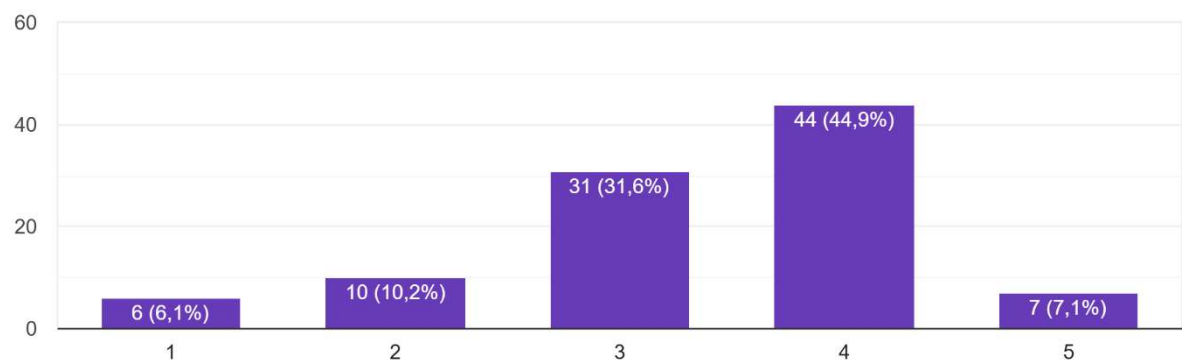
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	5.035254	4	1.258814	1.312298	0.271196	2.469595
Within Groups	89.20964	93	0.959243			
Total	94.2449	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,5/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

5. Τα εργαλεία FinTech βελτιώνουν την απόδοση και την παραγωγικότητά μου στην εργασία. ò
Likert
98 απαντήσεις



AVG 3.3673

VAR 0.9564

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	59	3.6875	0.629167
36 - 45	40	142	3.55	0.664103
46 - 55	32	100	3.125	1.209677
> 56	9	26	2.888889	1.611111

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	7.049121	4	1.76228	1.911804	0.114966	2.469595
Within Groups	85.72639	93	0.921789			
Total	92.77551	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
			3,43478	
ΑΝΔΡΑΣ	46	158	3	1,006763
			3,31372	
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	169	5	0,939608
Non-binary / Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
BetweenGroups			0,24538	0,25260	0,77729	3,09221
ps	0,49077	2	5	5	5	7
	92,2847		0,97141			
WithinGroups	4	95	8			
	92,7755					
Total	1	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	46	2.875	0.783333
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	142	3.463415	1.004878
Μεταπτυχιακό	38	133	3.5	0.959459
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
	5.33038				0.23437	2.46959
Between Groups	8	4	1.332597	1.417249	7	5
	87.4451					
Within Groups	2	93	0.94027			
	92.7755					
Total	1	97				

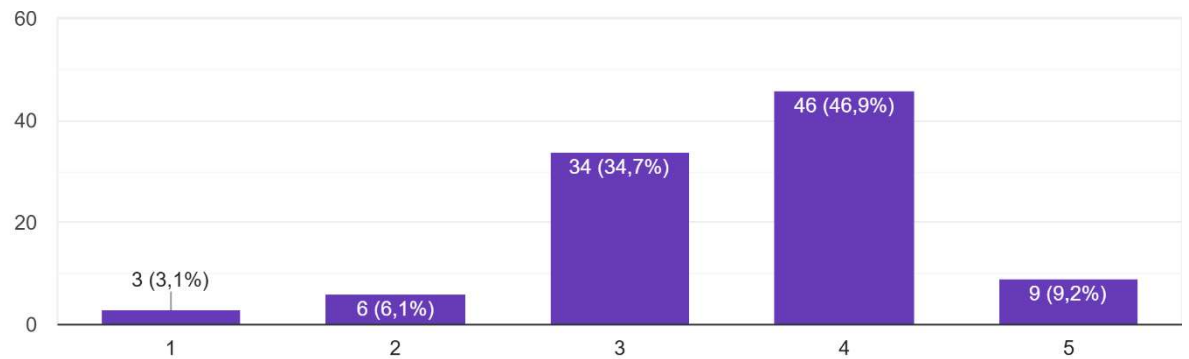
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

6. Τα εργαλεία FinTech που παρέχει η τράπεζα είναι εύκολο να τα μάθεις.

98 απαντήσεις



AVG 3.5306

VAR 0.7465

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	59	3.6875	0.3625
36 - 45	40	149	3.725	0.460897
46 - 55	32	107	3.34375	1.136089
> 56	9	28	3.111111	1.111111

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	4.888024	4	1.222006	1.683151	0.160484	2.469595
Within Groups	67.52014	93	0.726023			

Total	72.40816	97
-------	----------	----

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	156	3.391304	0.821256
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	187	3.666667	0.666667
Non-binary /				
Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	2.118308	2	1.059154	1.431496	0.244058	3.092217
Within Groups	70.28986	95	0.739893			
Total	72.40816	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	52	3.25	0.466667
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	143	3.487805	0.856098
Μεταπτυχιακό	38	141	3.710526	0.751778

Διδακτορικό	2	7	3.5	0.5
-------------	---	---	-----	-----

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	2.848471	4	0.712118	0.952088	0.437708	2.469595
Within Groups	69.55969	93	0.747954			
Total	72.40816	97				

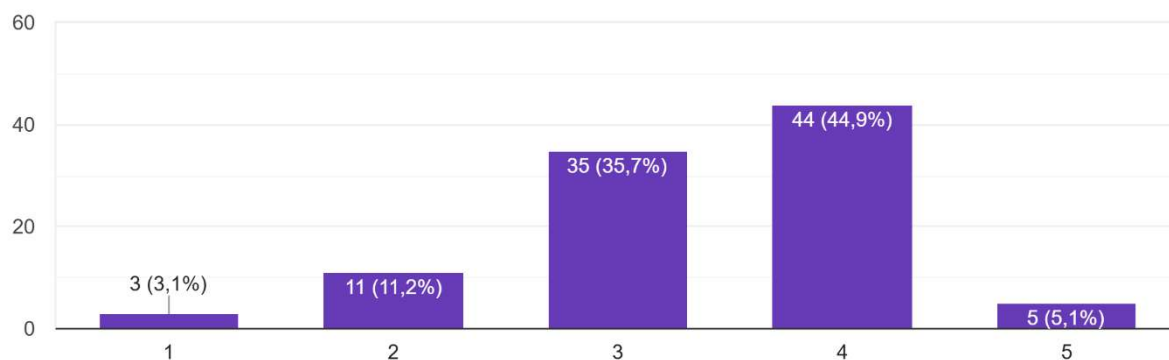
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,5/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

7. Θεωρώ ότι είναι εύκολο να χρησιμοποιώ λύσεις FinTech για να καλύψω τις ανάγκες των πελατών.

98 απαντήσεις



AVG 3.3776

VAR 0.7529

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	58	3.625	0.383333
36 - 45	40	142	3.55	0.664103
46 - 55	32	104	3.25	0.83871
> 56	9	24	2.666667	1

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	7.380612	4	1.845153	2.61385	0.040203	2.469595
Within Groups	65.65	93	0.705914			
Total	73.03061	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	159	3.456522	0.653623
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	168	3.294118	0.851765
Non-binary /	1	4	4	-

Άλλο

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.029333	2	0.514667	0.679062	0.509536	3.092217
Within Groups	72.00128	95	0.757908			
Total	73.03061	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	51	3.1875	0.295833
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	143	3.487805	0.756098
Μεταπτυχιακό	38	129	3.394737	0.94808
Διδακτορικό	2	5	2.5	0.5

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	2.770262	4	0.692566	0.916713	0.457687	2.469595
Within Groups	70.26035	93	0.755488			
Total	73.03061	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Με εξαίρεση την ηλικία, τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.). Για την ηλικία γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H_1 .

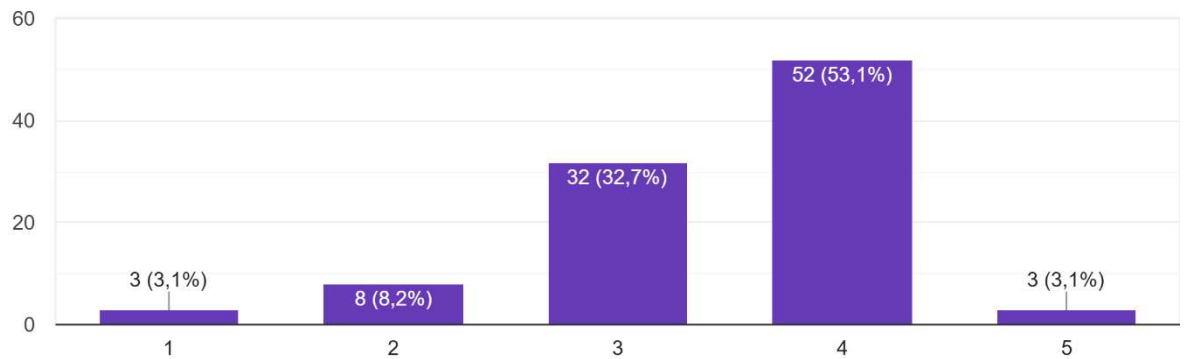
Στο πλαίσιο της ανάλυσης των απαντήσεων, καταγράφεται μέσος όρος 3,5306 και διακύμανση 0,8496 σε επιμέρους ερώτημα της έρευνας. Ο μέσος όρος αυτός, δεδομένου ότι προκύπτει από πενταβάθμια κλίμακα, δείχνει μια σχετικά θετική στάση των εργαζομένων ως προς το εξεταζόμενο ζήτημα.

Η θετική αυτή τάση δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία αποκλειστικά ως απειλή, αλλά αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά τους στην καθημερινή εργασία. Ωστόσο, η εξοικείωση αυτή δεν σημαίνει απαραίτητα πλήρη επάρκεια, καθώς η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση αναδεικνύεται σε επόμενες ενότητες της ανάλυσης.

3.6.3 Αντιληπτά οφέλη από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων

Η δεύτερη θεματική ενότητα εξετάζει τα οφέλη που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι από τη χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καθώς και η ανάλυση αυτών με τη χρήση της μεθόδου ANOVA ανά ερώτημα:

8. Κατά τη γνώμη σας, πώς βελτίωσε η Fintech την εξυπηρέτηση πελατών στην τράπεζά σας;
98 απαντήσεις



AVG 3.4490

VAR 0.6623

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	59	3.6875	0.3625
36 - 45	40	147	3.675	0.430128
46 - 55	32	104	3.25	0.774194
> 56	9	25	2.777778	1.194444

ANOVA

Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Between Groups	8.476842	4	2.119211	3.534041	0.009905	2.469595
Within Groups	55.76806	93	0.599657			

Total	64.2449	97
-------	---------	----

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	166	3.608696	0.554589
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	169	3.313725	0.739608
Non-binary /				
Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	2.307984	2	1.153992	1.770015	0.175901	3.092217
Within Groups	61.93691	95	0.651968			
Total	64.2449	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	52	3.25	0.466667

Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	143	3.487805	0.706098
Μεταπτυχιακό	38	133	3.5	0.743243
Διδακτορικό	2	7	3.5	0.5

ANOVA

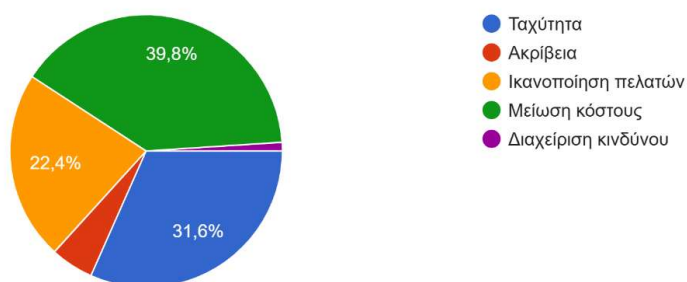
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.000996	4	0.250249	0.36799	0.830878	2.469595
Within Groups	63.2439	93	0.680042			
Total	64.2449	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,45/5, έχουμε θετική απάντηση έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Με εξαίρεση την ηλικία, τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.). Για την ηλικία γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H1.

9. Ποιοι τομείς έχουν ωφεληθεί περισσότερο από την υιοθέτηση του Fintech;
98 απαντήσεις



Παρατηρήσεις:

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων αφορά τη μείωση του κόστους (39,8%) και ακολουθεί η ταχύτητα (με 31,6%).

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν θετικές επιδράσεις στη λειτουργία των τραπεζών και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Τα βασικά οφέλη που αναδεικνύονται αφορούν:

- την ταχύτερη εξυπηρέτηση,
- τη βελτίωση της ακρίβειας στις διαδικασίες,
- τη μείωση του λειτουργικού κόστους,
- την καλύτερη υποστήριξη των πελατών,
- και τη διευκόλυνση της καθημερινής εργασίας.

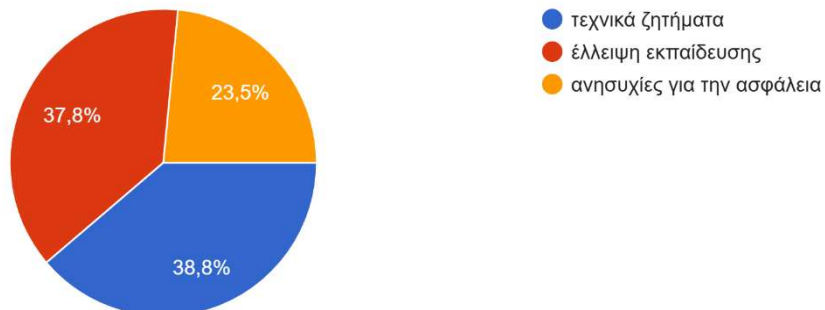
Η αντίληψη των παραπάνω ωφελειών συνδέεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, καθώς η αντιληπτή χρησιμότητα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοχή μιας τεχνολογικής καινοτομίας από τους χρήστες. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ένα εργαλείο βελτιώνει την απόδοση ή διευκολύνει την εργασία τους, είναι πιθανότερο να το αποδεχθούν και να το χρησιμοποιήσουν συστηματικά.

3.6.4 Προκλήσεις και ανησυχίες

Η τρίτη θεματική ενότητα εξετάζει τις προκλήσεις και τις ανησυχίες που δημιουργούνται από τη χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καθώς και η ανάλυση αυτών με τη χρήση της μεθόδου ANOVA ανά ερώτημα:

10. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζετε όταν χρησιμοποιείτε εργαλεία Fintech;

98 απαντήσεις

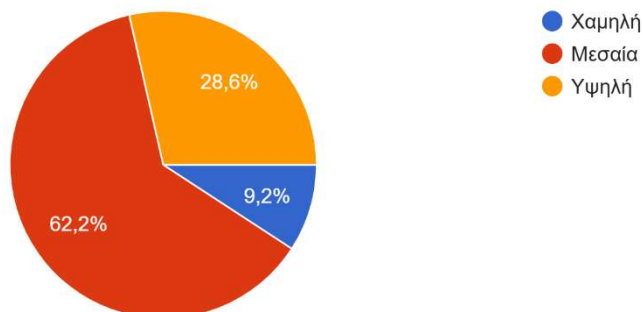


Παρατηρήσεις:

Σχετικά ισόρροπα κατανεμημένες οι τρεις επιλογές των απαντήσεων με μεγαλύτερο ποσοστό στα τεχνικά ζητήματα (38,8 %).

11. Πόσο σίγουροι είστε για την ασφάλεια των λύσεων Fintech που χρησιμοποιεί η τράπεζά σας;

98 απαντήσεις

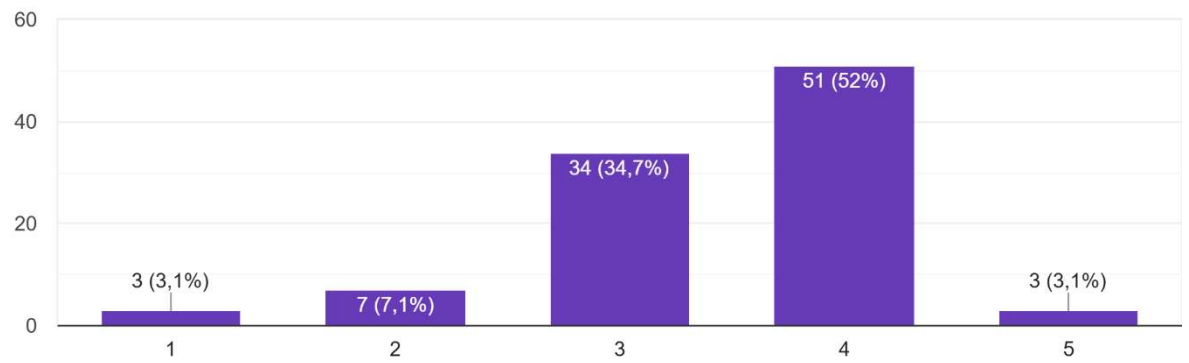


Παρατηρήσεις:

Το μεγαλύτερο ποσοστό χαρακτηρίζει ως μεσαίο το επίπεδο ασφάλειας των εργαλείων Fintech (62,2 %).

12. Οι λειτουργίες των ψηφιακών εργαλείων της τράπεζας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς μου.

98 απαντήσεις



AVG 3.4490

VAR 0.6417

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	60	3.75	0.2
36 - 45	40	140	3.5	0.410256
46 - 55	32	112	3.5	0.83871
> 56	9	23	2.555556	1.027778

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
----------------------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------------	---------------

Between						
Groups	9.022676	4	2.255669	3.941534	0.005324	2.469595
Within Groups	53.22222	93	0.572282			
Total	62.2449	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	159	3.456522	0.564734
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	177	3.470588	0.694118
Non-binary /				
Άλλο	1	2	2	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	2.125972	2	1.062986	1.679732	0.191913	3.092217
Within Groups	60.11893	95	0.632831			
Total	62.2449	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	49	3.0625	0.329167

Μεταλυκειακή	1	4	4	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	146	3.560976	0.652439
Μεταπτυχιακό	38	133	3.5	0.743243
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

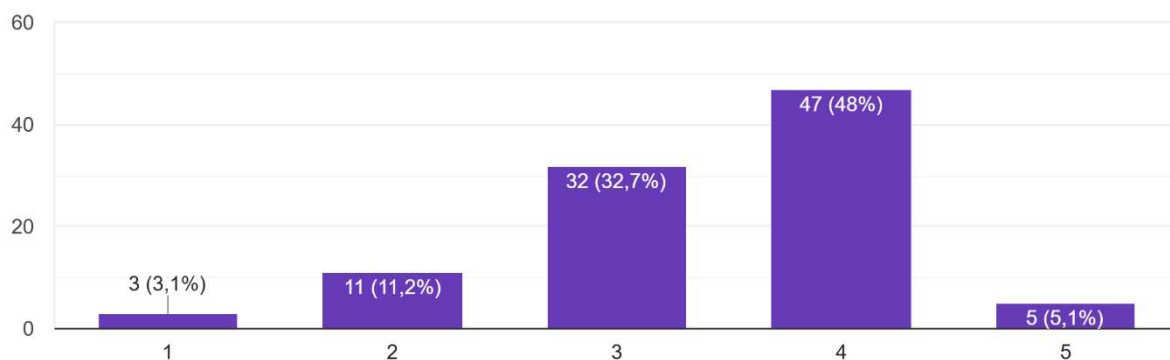
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.709837	4	0.927459	1.473539	0.216535	2.469595
Within Groups	58.53506	93	0.629409			
Total	62.2449	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,45/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα. Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο).

13. Οι λύσεις FinTech μου επιτρέπουν να προσφέρω καλύτερες, εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες.

98 απαντήσεις



AVG 3.4082

VAR 0.7595

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	61	3.8125	0.295833
36 - 45	40	139	3.475	0.717308
46 - 55	32	105	3.28125	0.789315
> 56	9	26	2.888889	1.361111

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	5.90333	4	1.475833	2.025264	0.097232	2.469595
Within Groups	67.77014	93	0.728711			
Total	73.67347	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	164	3.565217	0.517874
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	167	3.27451	0.963137
Non-binary / Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	2.212259	2	1.106129	1.47048	0.234998	3.092217
Within Groups	71.46121	95	0.752223			
Total	73.67347	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	48	3	0.533333
Μεταλυκειακή	1	4	4	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	140	3.414634	0.69878
Μεταπτυχιακό	38	136	3.578947	0.899004
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	4.459092	4	1.114773	1.497866	0.209213	2.469595
Within Groups	69.21438	93	0.744241			
Total	73.67347	97				

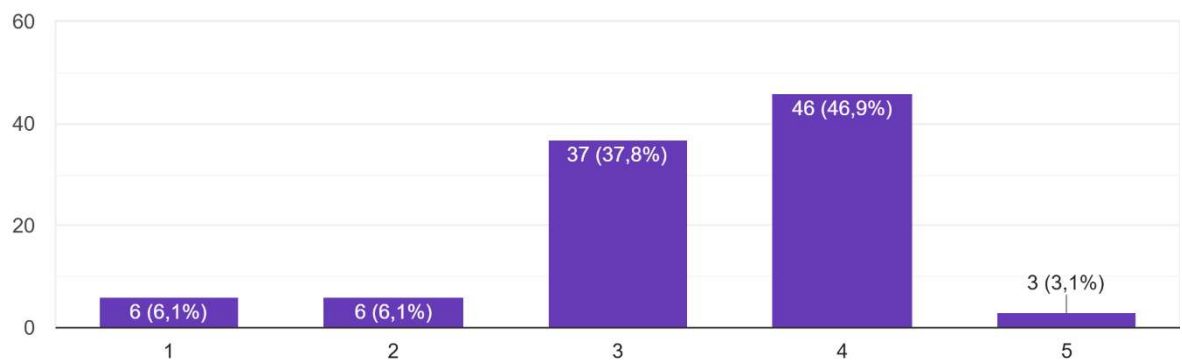
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

14. Η τεχνολογία που χρησιμοποιώ είναι «ιδανική» για τις εργασίες που μου ανατίθενται (ούτε πολύ περίπλοκες, ούτε πολύ απλές).

98 απαντήσεις



AVG 3.3469

VAR 0.7856

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

Groups	Count	Sum	Average	Variance
18 - 25	1	3	3	-
26 - 35	16	58	3.625	0.25
36 - 45	40	137	3.425	0.763462

46 - 55	32	104	3.25	1.032258
> 56	9	26	2.888889	0.861111

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.790193	4	0.947548	1.216921	0.308975	2.469595
Within Groups	72.41389	93	0.778644			
Total	76.20408	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	156	3.391304	0.8657
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	169	3.313725	0.739608
Non-binary / Άλλο	1	3	3	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	0.267168	2	0.133584	0.167119	0.846347	3.092217
Within Groups	75.93691	95	0.799336			
Total	76.20408	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	50	3.125	0.383333
Μεταλυκειακή	1	3	3	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	139	3.390244	0.843902
Μεταπτυχιακό	38	130	3.421053	0.953058
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	1.434826	4	0.358707	0.446169	0.774925	2.469595
Within Groups	74.76926	93	0.80397			
Total	76.20408	97				

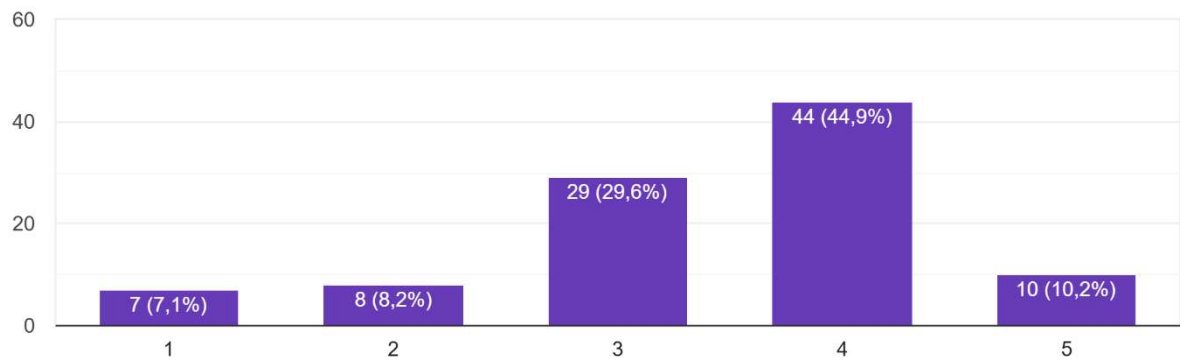
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,35/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

15. Πιστεύω ότι η υιοθέτηση του FinTech σε αυτήν την τράπεζα αποτελεί απειλή για την ασφάλεια της εργασίας μου.

98 απαντήσεις



AVG 3.4286

VAR 1.0515

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	5	5	-
26 - 35	16	60	3.75	0.866667
36 - 45	40	143	3.575	0.763462
46 - 55	32	101	3.15625	1.297379
> 56	9	27	3	1.25

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	9.00625	4	2.251562	2.251714	0.069383	2.469595

Within Groups 92.99375 93 0.999933

Total 102 97

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	165	3.586957	1.092271
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	167	3.27451	1.003137
Non-binary /				
Άλλο	1	4	4	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	2.690963	2	1.345482	1.287101	0.28084	3.092217
Within Groups	99.30904	95	1.045358			
Total	102	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	54	3.375	1.316667

Μεταλυκειακή	1	4	4	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	148	3.609756	0.843902
Μεταπτυχιακό	38	124	3.263158	1.172119
Διδακτορικό	2	6	3	2

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.125481	4	0.78137	0.734946	0.570428	2.469595
Within Groups	98.87452	93	1.063167			
Total	102	97				

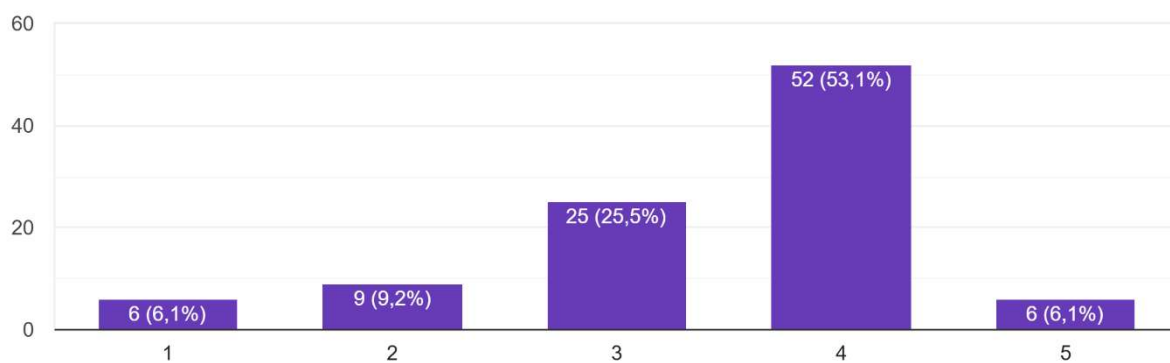
Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

16. Η ψηφιοποίηση/αυτοματισμός έχει καταστήσει περιττές ορισμένες από τις καθημερινές μου εργασίες.

98 απαντήσεις



AVG 3.4388

VAR 0.9292

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	5	5	-
26 - 35	16	58	3.625	0.383333
36 - 45	40	143	3.575	0.763462
46 - 55	32	107	3.34375	1.200605
> 56	9	24	2.666667	1

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	9.388903	4	2.347226	2.703516	0.035095	2.469595
Within Groups	80.74375	93	0.868212			
Total	90.13265	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	163	3.543478	0.609179
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	170	3.333333	1.226667
Non-binary / Άλλο	1	4	4	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	1.386276	2	0.693138	0.741981	0.478909	3.092217
Within Groups	88.74638	95	0.934172			
Total	90.13265	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	58	3.625	0.65
Μεταλυκειακή	1	4	4	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	148	3.609756	0.793902
Μεταπτυχιακό	38	120	3.157895	1.163585
Διδακτορικό	2	7	3.5	0.5

ANOVA

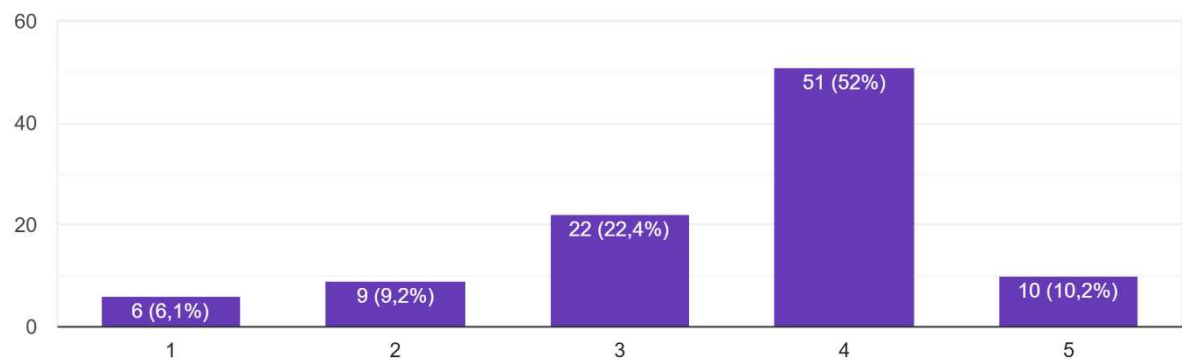
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	5.073924	4	1.268481	1.386909	0.244533	2.469595
Within Groups	85.05873	93	0.91461			
Total	90.13265	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,4/5, έχουμε θετική απάντηση έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Με εξαίρεση την ηλικία, τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05,οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.). Για την ηλικία γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H1.

17. Νιώθω άγχος από τις ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία στο χώρο εργασίας μου.
98 απαντήσεις



AVG 3.5102

VAR 1.0154

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	4	4	-
26 - 35	16	58	3.625	1.05
36 - 45	40	148	3.7	0.933333
46 - 55	32	105	3.28125	0.982863
> 56	9	29	3.222222	1.444444

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	4.31549	4	1.078873	1.06542	0.378162	2.469595
Within Groups	94.17431	93	1.012627			
Total	98.4898	97				

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	172	3.73913	0.908213
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	171	3.352941	0.952941
Non-binary /				
Άλλο	1	1	1	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between						
Groups	9.973172	2	4.986586	5.351827	0.006275	3.092217
Within Groups	88.51662	95	0.931754			
Total	98.4898	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	62	3.875	0.916667
Μεταλυκειακή	1	5	5	-
ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	146	3.560976	1.052439
Μεταπτυχιακό	38	126	3.315789	0.924609
Διδακτορικό	2	5	2.5	0.5

ANOVA

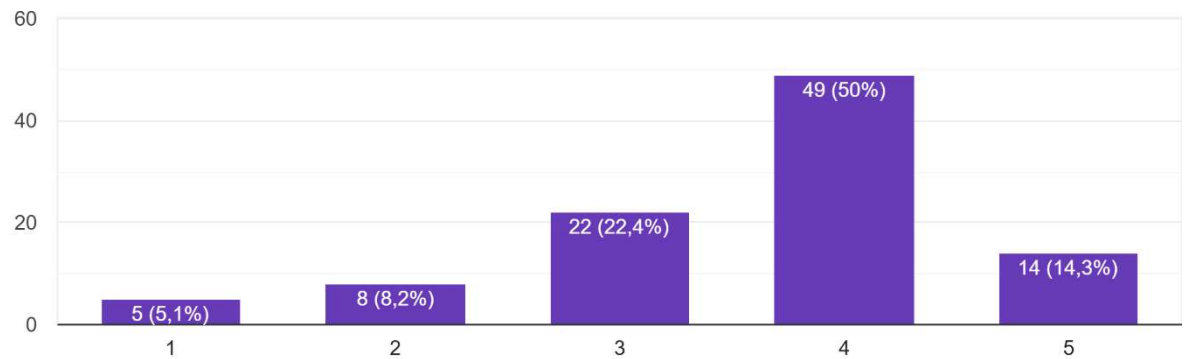
<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	7.931709	4	1.982927	2.036397	0.095641	2.469595
Within Groups	90.55809	93	0.973743			
Total	98.4898	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,5/5, έχουμε θετική απάντηση έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Με εξαίρεση το φύλο, τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.). Για το φύλο γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H_1 .

18. Ανησυχώ για τις μελλοντικές προοπτικές σταδιοδρομίας μου λόγω της αυτοματοποίησης.
98 απαντήσεις



AVG 3.6020

VAR 1.0049

Ηλικία

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
18 - 25	1	4	4	-
26 - 35	16	59	3.6875	0.895833
36 - 45	40	150	3.75	0.910256
46 - 55	32	112	3.5	1.032258
> 56	9	28	3.111111	1.611111

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	3.653203	4	0.913301	0.905257	0.464299	2.469595
Within Groups	93.82639	93	1.008886			

Total	97.47959	97
-------	----------	----

Φύλο

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
ΑΝΔΡΑΣ	46	177	3.847826	0.842995
ΓΥΝΑΙΚΑ	51	172	3.372549	1.078431
Non-binary / Άλλο	1	4	4	-

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	5.623241	2	2.81162	2.907844	0.059468	3.092217
Within Groups	91.85635	95	0.966909			
Total	97.47959	97				

Εκπαίδευση

Anova: Single Factor

SUMMARY

<i>Groups</i>	<i>Count</i>	<i>Sum</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Δευτεροβάθμια	16	60	3.75	1.133333
Μεταλυκειακή	1	5	5	#DIV/0!

ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	151	3.682927	0.871951
Μεταπτυχιακό	38	131	3.447368	1.118777
Διδακτορικό	2	6	3	0

ANOVA

<i>Source of Variation</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P-value</i>	<i>F crit</i>
Between Groups	4.206806	4	1.051702	1.048626	0.386558	2.469595
Within Groups	93.27279	93	1.002933			
Total	97.47959	97				

Παρατηρήσεις:

Με μέσο όρο απαντήσεων κοντά στο 3,6/5, έχουμε θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα.

Τα P-values είναι μεγαλύτερα από 0,05, οπότε γίνεται αποδεκτή η υπόθεση H_0 περί ομοιομορφίας των απαντήσεων (ισότητα των μ.ο.).

Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι βασικότερες δυσκολίες σχετίζονται με:

- τεχνικά ζητήματα,
- έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης,
- ανησυχίες για την ασφάλεια,
- άγχος για τις τεχνολογικές εξελίξεις,
- προβληματισμό για το μέλλον της εργασίας.

Το γεγονός ότι αναφέρεται έλλειψη ικανοποιητικής εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δείχνει ότι η τεχνολογική μετάβαση δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την εισαγωγή νέων συστημάτων. Αντίθετα, απαιτείται οργανωμένη υποστήριξη των εργαζομένων, συστηματική κατάρτιση και διαρκής αναβάθμιση δεξιοτήτων.

Παράλληλα, η ανησυχία για την ασφάλεια των συστημάτων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα, ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, όπου η προστασία δεδομένων, η αξιοπιστία των συστημάτων και η κανονιστική συμμόρφωση έχουν ιδιαίτερη σημασία.

3.6.5 Μελλοντικές προοπτικές και απαιτούμενες δεξιότητες

Η τέταρτη θεματική ενότητα αφορά τις μελλοντικές προοπτικές της τραπεζικής εργασίας και τις δεξιότητες που αναμένεται να απαιτηθούν.

Ερώτηση 19

Ποιες καινοτομίες Fintech θα θέλατε να δείτε να εφαρμόζονται στην τράπεζά σας;

Συγκεντρωτικά, οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

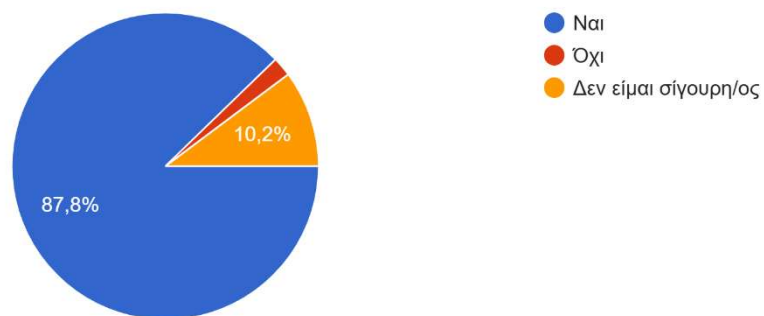
- Τεχνολογία για υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας
- Εξυπηρέτησης Πελατείας
- Πληρωμές
- Personal Financial Management με AI
- Λιγότερες ώρες εργασίας
- Email Automations
- B2b Fintech
- Chatbots AI
- Αυτοματοποίηση Διαδικασιών
- Ψηφιοποίηση
- Καινοτομίες στην Κανονιστική Συμμόρφωση
- Εκπαίδευση Πελατών
- Blockchain
- Λιγότερη Γραφειοκρατία και Αρχαιοθήκη
- Αυτόματη συμπλήρωση οικονομικών στοιχείων σε αιτήματα Πιστοδοτήσεων
- Όσες βοηθούν την εργασιακή καθημερινότητα
- Στα ATM να μπορούν να γίνονται όλες οι εργασίες
- Χρήση AI για αυτοματοποιημένη βαθμολόγηση Πιστοληπτικής Ικανότητας

- Αγορά/Πώληση Cryptocurrencies
- Πλατφόρμα Επενδυτική με πολλές επιλογές.
- Αυτοματοποίηση Back-Office Εργασιών
- Επενδυτική Πλατφόρμα

Από τις ως άνω απαντήσεις προκύπτει ότι οι περισσότερες από αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν στην κατηγορία διευκόλυνσης της εκτέλεσης εργασιών και στην εξοικονόμηση εργασιακού χρόνου.

20. Πιστεύετε ότι το Fintech θα αντικαταστήσει ορισμένους παραδοσιακούς τραπεζικούς ρόλους τα επόμενα 5 χρόνια;

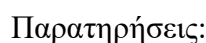
98 απαντήσεις



Παρατηρήσεις:

Κατά συντριπτικό ποσοστό (87,8 %) οι απαντήσεις είναι θετικές ως προς την επίδραση του Fintech για την αντικατάσταση παραδοσιακών τραπεζικών ρόλων.

87 απαντήσεις



Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πιθανή την αντικατάσταση πολλών παραδοσιακών τραπεζικών εργασιών από ψηφιακά εργαλεία. Η εκτίμηση αυτή συνδέεται με τον γενικότερο μετασχηματισμό της τραπεζικής εργασίας, όπου αρκετές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες αυτοματοποιούνται, ενώ αυξάνεται η ανάγκη για πιο σύνθετες δεξιότητες.

Η εξέλιξη αυτή υπογραμμίζει τη σημασία της διά βίου μάθησης, της επανεκπαίδευσης και της θεσμικής υποστήριξης των εργαζομένων. Οι δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον δεν περιορίζονται μόνο στην τεχνική χρήση των ψηφιακών εργαλείων, αλλά περιλαμβάνουν και ικανότητες προσαρμογής, επίλυσης προβλημάτων, κατανόησης δεδομένων και συνεργασίας με τεχνολογικά συστήματα.

3.7 Συνοπτική αποτίμηση των ευρημάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου οδηγεί σε ορισμένες βασικές διαπιστώσεις.

Πρώτον, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται σε σημαντικό βαθμό εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία και αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά τους στην καθημερινή τραπεζική εργασία.

Δεύτερον, τα βασικά οφέλη που αναδεικνύονται αφορούν την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την καλύτερη υποστήριξη των πελατών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Τρίτον, οι βασικές προκλήσεις σχετίζονται με την εκπαίδευση, την ασφάλεια, τα τεχνικά ζητήματα και την ανησυχία των εργαζομένων για τις μελλοντικές αλλαγές στην εργασία.

Τέταρτον, η ανάγκη για νέες δεξιότητες είναι ιδιαίτερα έντονη. Η απόκτηση γνώσεων πληροφορικής και η συνεχής κατάρτιση αναδεικνύονται ως κρίσιμοι παράγοντες για την προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο περιβάλλον.

Πέμπτον, η ανάλυση διακύμανσης δείχνει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ομάδων, ιδίως με βάση την ηλικία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι απαντήσεις εμφανίζονται ομοιογενείς.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα δεν αποτελεί μόνο τεχνολογική εξέλιξη, αλλά και οργανωσιακή και εργασιακή πρόκληση. Η επιτυχής προσαρμογή προϋποθέτει επένδυση στην εκπαίδευση, ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ενεργό συμμετοχή τόσο των πιστωτικών ιδρυμάτων όσο και των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4:

Συμπεράσματα

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας, όπως προκύπτουν από τη θεωρητική διερεύνηση και την εμπειρική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Η εργασία εξέτασε τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό τομέα, με έμφαση στις επιπτώσεις του στην οργάνωση της εργασίας, στις απαιτούμενες δεξιότητες και στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάλυση ανέδειξε ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν αποτελούν μόνο τεχνική ή λειτουργική αλλαγή, αλλά επηρεάζουν συνολικά τη δομή της τραπεζικής εργασίας. Η αξιοποίηση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων και εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης δημιουργεί νέες δυνατότητες, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει σημαντικές προκλήσεις για τα πιστωτικά ιδρύματα, τους εργαζομένους και τις εποπτικές αρχές.

4.2 Σύνοψη βασικών ευρημάτων

Από την εμπειρική έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στις ελληνικές τράπεζες εμφανίζονται σε σημαντικό βαθμό εξοικειωμένοι με την έννοια και τη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων. Η στάση τους απέναντι στις νέες εφαρμογές είναι συνολικά θετική και δεν διαφαίνεται έντονη αρνητική τάση ή αμφισβήτηση της χρησιμότητάς τους.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 98 απαντήσεις, αριθμός που κρίνεται ικανοποιητικός για τις ανάγκες μιας μεταπτυχιακής εργασίας. Η συμμετοχή ανά φύλο είναι σχετικά ισορροπημένη, ενώ το δείγμα χαρακτηρίζεται ηλικιακά και

επαγγελματικά ώριμο. Επιπλέον, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι υψηλό, καθώς η πλειονότητα είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού τίτλου.

Ως προς τα οφέλη από τη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν κυρίως τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι νέες τεχνολογίες γίνονται αντιληπτές ως μέσα ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε σημαντικές προκλήσεις. Οι σημαντικότερες αφορούν τα τεχνικά ζητήματα, την έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης, τις ανησυχίες για την ασφάλεια των συστημάτων και το άγχος των εργαζομένων για τις εξελίξεις και το εργασιακό τους μέλλον.

4.3 Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

4.3.1 Εξοικείωση των εργαζομένων με τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τον βαθμό εξοικείωσης των εργαζομένων με τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες είναι σε μεγάλο βαθμό εξοικειωμένοι με την έννοια και τη χρήση των εργαλείων αυτών.

Η εξοικείωση αυτή αποτελεί σημαντικό εύρημα, καθώς δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν την τεχνολογική αλλαγή ως κάτι εντελώς άγνωστο. Αντίθετα, φαίνεται ότι έχουν ήδη έρθει σε επαφή με νέα ψηφιακά εργαλεία και αναγνωρίζουν τον ρόλο τους στην καθημερινή τραπεζική λειτουργία.

Ωστόσο, η εξοικείωση δεν ταυτίζεται απαραίτητα με πλήρη επάρκεια. Η ανάγκη για περαιτέρω κατάρτιση και απόκτηση γνώσεων πληροφορικής αναδείχθηκε ως βασική μελλοντική ανάγκη, γεγονός που δείχνει ότι η τεχνολογική προσαρμογή απαιτεί συνεχή εκπαίδευση.

4.3.2 Αντιληπτά οφέλη από τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τα οφέλη που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι από τη χρήση των ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η χρήση των εργαλείων αυτών έχει θετική επίδραση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, αναγνωρίζουν ως βασικά οφέλη την ταχύτητα εξυπηρέτησης και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Τα ευρήματα αυτά συνδέονται με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, σύμφωνα με το οποίο η αποδοχή μιας νέας τεχνολογίας επηρεάζεται από την αντιληπτή χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ένα τεχνολογικό εργαλείο βελτιώνει την καθημερινή τους εργασία ή την ποιότητα των υπηρεσιών, είναι πιθανότερο να το αποδεχθούν και να το αξιοποιήσουν αποτελεσματικά.

4.3.3 Προκλήσεις και ανησυχίες από τη χρήση των νέων τεχνολογιών

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις προκλήσεις και τις ανησυχίες που προκύπτουν από τη χρήση ψηφιακών χρηματοοικονομικών εργαλείων.

Η έρευνα έδειξε ότι οι βασικές προκλήσεις που αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι είναι τα τεχνικά ζητήματα και η έλλειψη ικανοποιητικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, το επίπεδο ασφάλειας των συστημάτων αξιολογείται σε σημαντικό βαθμό ως μεσαίο, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ως προς την εμπιστοσύνη και την αίσθηση ασφάλειας των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν άγχος για τις τεχνολογικές εξελίξεις και για το εργασιακό τους μέλλον. Αυτό δείχνει ότι η τεχνολογική αλλαγή δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως ζήτημα υποδομών, αλλά και ως ζήτημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ψυχολογικής προσαρμογής και οργανωσιακής υποστήριξης.

4.3.4 Μελλοντικές αλλαγές στις θέσεις εργασίας και στις δεξιότητες

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τις αλλαγές που αναμένονται στις θέσεις εργασίας και στις απαιτούμενες δεξιότητες.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν πως τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία θα αντικαταστήσουν πολλές παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τη γενικότερη μεταβολή της τραπεζικής εργασίας, όπου αρκετές επαναλαμβανόμενες διαδικασίες αυτοματοποιούνται, ενώ παράλληλα αυξάνεται η ανάγκη για πιο σύνθετες δεξιότητες.

Ως σημαντικότερη μελλοντική ανάγκη αναδείχθηκε η εκπαίδευση και η απόκτηση γνώσεων πληροφορικής, με ποσοστό 41,4%. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει ότι η συνεχής κατάρτιση και η επανεκπαίδευση αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχούς προσαρμογής στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

4.4 Συμπεράσματα για τα πιστωτικά ιδρύματα

Τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η τεχνολογική εξέλιξη δημιουργεί την ανάγκη προσδιορισμού τόσο των τρεχουσών όσο και των μελλοντικών απαιτήσεων για νέες θέσεις εργασίας. Παράλληλα, απαιτείται ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων που θα πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι, όπως επιστημονικές και εργασιακές γνώσεις, δεξιότητες που αναπτύσσονται εντός των πιστωτικών ιδρυμάτων, δεξιότητες που παρέχονται από εξειδικευμένους φορείς και δεξιότητες που διαμορφώνονται μέσω της εργασιακής εμπειρίας.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες θα πρέπει να επενδύσουν συστηματικά στη μάθηση και στην κατάρτιση. Τα προγράμματα διά βίου μάθησης πρέπει να εντάσσονται στην εταιρική κουλτούρα και στον στρατηγικό σχεδιασμό των πιστωτικών ιδρυμάτων, ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Συνεπώς, η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αποσπασματική εκπαιδευτική δράση, αλλά ως οργανωμένη στρατηγική επιλογή. Η επιτυχής

αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των τραπεζών να υποστηρίξουν τους εργαζομένους τους κατά τη μετάβαση στο νέο ψηφιακό περιβάλλον.

4.5 Συμπεράσματα για τους εργαζομένους

Οι εργαζόμενοι αποτελούν κεντρικό παράγοντα για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η έρευνα έδειξε ότι, παρά τη θετική στάση απέναντι στα ψηφιακά εργαλεία, υπάρχουν ανησυχίες που σχετίζονται με την επάρκεια των γνώσεων, την ασφάλεια των συστημάτων και το μέλλον της εργασίας.

Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η δημιουργία κινήτρων και ευκαιριών για την απόκτηση νέων ψηφιακών δεξιοτήτων. Η διά βίου μάθηση, η συνεχής κατάρτιση και η επανεκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να ενταχθούν σε ένα οργανωμένο πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάγκη αυτή δεν αφορά μόνο την τεχνική εξοικείωση με τα νέα εργαλεία. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα προσαρμογής σε νέους ρόλους, την κατανόηση των αλλαγών στην οργάνωση της εργασίας, την ανάπτυξη αναλυτικής σκέψης και την ικανότητα συνεργασίας με ψηφιακά συστήματα. Επομένως, ο εργαζόμενος του μέλλοντος στον τραπεζικό τομέα θα πρέπει να συνδυάζει τραπεζική γνώση, ψηφιακή επάρκεια και προσαρμοστικότητα.

4.6 Συμπεράσματα για τις εποπτικές αρχές

Οι εποπτικές αρχές έχουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσαρμογής του χρηματοπιστωτικού συστήματος στις νέες τεχνολογικές συνθήκες. Η εργασία επισημαίνει ότι απαιτείται προσαρμογή του κανονιστικού πλαισίου, ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι αναδυόμενοι τεχνολογικοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος και, κατ' επέκταση, την οργάνωση της εργασίας.

Παράλληλα, οι εποπτικές αρχές θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες και την ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων. Στόχος είναι να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες που θα προωθούν την ομαλή προσφορά των απαιτούμενων εργασιακών δεξιοτήτων.

Επομένως, η εποπτική παρέμβαση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στον έλεγχο των τεχνολογικών κινδύνων, αλλά να περιλαμβάνει και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου που θα διευκολύνει την ασφαλή και ομαλή μετάβαση των εργαζομένων και των οργανισμών στο νέο ψηφιακό περιβάλλον.

4.7 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Πρώτον, στο πλαίσιο μιας μεταπτυχιακής εργασίας, υπήρξε περιορισμένη δυνατότητα οργάνωσης και διαχείρισης ενός μεγάλου δείγματος ερωτηματολογίου. Παρότι οι 98 απαντήσεις κρίνονται ικανοποιητικές για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, ένα μεγαλύτερο και περισσότερο διαστρωματωμένο δείγμα θα μπορούσε να προσφέρει πιο γενικευμένα συμπεράσματα.

Δεύτερον, το πεδίο διερεύνησης είναι ιδιαίτερα δυναμικό. Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα μεταβάλλονται ταχύτατα, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας ενδεχομένως να χρειάζονται σύντομα επικαιροποίηση.

Τρίτον, τα διαθέσιμα στοιχεία για το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα και τους εργαζομένους είναι περιορισμένα, γεγονός που δυσχεραίνει την πλήρη διερεύνηση της κατάστασης στην ελληνική τραπεζική αγορά εργασίας.

4.8 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας εργασίας, προτείνονται ορισμένες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

Πρώτον, θα ήταν χρήσιμη η διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη του τραπεζικού τομέα που είναι υπεύθυνα για τον σχεδιασμό της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να διερευνηθεί σε μεγαλύτερο βάθος ο τρόπος με τον οποίο οι τράπεζες σχεδιάζουν την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις.

Δεύτερον, προτείνεται η σύγκριση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων με τα αποτελέσματα έρευνας ερωτηματολογίου. Η συνδυαστική αξιοποίηση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων θα μπορούσε να προσφέρει πληρέστερη εικόνα για τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην τραπεζική εργασία.

Τρίτον, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η συγκριτική μελέτη της ελληνικής αγοράς με αντίστοιχες έρευνες σε διεθνές επίπεδο. Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την ανάδειξη ομοιοτήτων και διαφορών ανάμεσα στην ελληνική και τη διεθνή τραπεζική αγορά εργασίας.

Τέλος, προτείνεται η εκτέλεση νέας έρευνας ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, με διαστρωματικά χαρακτηριστικά ως προς τη θέση και τον βαθμό εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να εξεταστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια αν οι αντιλήψεις και οι ανάγκες των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης, τη θέση εργασίας και την επαγγελματική εμπειρία.

4.9 Τελική αποτίμηση

Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τραπεζικό τομέα αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία, η οποία επηρεάζει ταυτόχρονα την τεχνολογική υποδομή, την οργανωσιακή λειτουργία και το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία αναγνωρίζονται από τους εργαζομένους ως χρήσιμα και αποτελεσματικά, ιδιαίτερα ως προς την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη βελτίωση των υπηρεσιών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Ωστόσο, η επιτυχία της μετάβασης δεν εξαρτάται μόνο από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Απαιτείται συστηματική επένδυση στην εκπαίδευση, στη διά βίου μάθηση και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Παράλληλα, χρειάζεται κατάλληλη οργανωσιακή και θεσμική υποστήριξη, ώστε να μειωθεί η εργασιακή ανασφάλεια και να ενισχυθεί η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων.

Η τεχνολογική εξέλιξη δεν καταργεί τον ανθρώπινο ρόλο στον τραπεζικό τομέα, αλλά τον επαναπροσδιορίζει. Οι εργαζόμενοι καλούνται να μετακινηθούν από επαναλαμβανόμενες και τυποποιημένες εργασίες προς πιο σύνθετους ρόλους, που απαιτούν γνώση, κρίση, προσαρμοστικότητα και συνεχή μάθηση. Συνεπώς, η επιτυχής μετάβαση στο νέο ψηφιακό περιβάλλον προϋποθέτει τη συνεργασία πιστωτικών ιδρυμάτων, εργαζομένων και εποπτικών αρχών, με κοινό στόχο τη βιώσιμη και ομαλή προσαρμογή της τραπεζικής εργασίας στις απαιτήσεις της νέας εποχής.

Βιβλιογραφία

Ajayi-Nifise, O., Odeyem, O., Mhlongo, N. Z., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Falaiye, T. (2024). Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1452–1459. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0237>

Almaiah, M. A., Al-Rahmi, A. M., Alturise, F., Alrawad, M., Alkhalaf, S., Lutfi, A., ... & Awad, A. B. (2022). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of ISSM and UTAUT with price value and perceived risk. *Frontiers in Psychology*, 13, 919198. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919198>

Alzuod, M. A. (2024). The impact of talent management on innovation: The empirical study of pharmaceutical companies. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(2), 72–79.

https://www.researchgate.net/publication/379941347_The_impact_of_talent_management_on_innovation_The_empirical_study_of_pharmaceutical_companies

Arner, D. W. (2016). *FinTech: Evolution and regulation*. Asian Institute of International Financial Law. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0011/1978256/D-Arner-FinTech-Evolution-Melbourne-June-2016.pdf

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182.

https://www.researchgate.net/publication/372881424_A_multilevel_review_of_artificial_intelligence_in_organizations_Implications_for_organizational_behavior_research_and_practice

Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector. *Law and Economics Yearly Review*, 9(2). <https://ssrn.com/>

Bell, S., Gadanez, B., Gambacorta, L., Perez-Cruz, F., & Shreeti, V. (2025). *Artificial intelligence and human capital: Challenges for central banks* (BIS Bulletin No. 100). Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bisbull100.pdf>

Bhutto, S. A., Jamal, Y., & Ullah, S. (2023). FinTech adoption, HR competency potential, service innovation and firm growth in banking sector. *Heliyon*, 9(3). https://www.researchgate.net/publication/368960757_FinTech_adoption_HR_competency_potential_service_innovation_and_firm_growth_in_banking_sector

Boustani, N. M. (2022). Artificial intelligence impact on banks clients and employees in an Asian developing country. *Journal of Asia Business Studies*, 16(2), 267–278. <https://vlex.co.uk/vid/artificial-intelligence-impact-on-907381199>

Bredt, S. (2019). Artificial intelligence in the financial sector: Potential and public strategies. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 2, Article 16. <https://doi.org/10.3389/frai.2019.00016>

Cao, L., Yang, Q., & Yu, P. S. (2021). Data science and AI in FinTech: An overview. *International Journal of Data Science and Analytics*, 12(2), 81–99. <https://doi.org/10.1007/s41060-021-00278-w>

Chaudhry, A. (2025). *Investing in people: The power of human capital in banking's AI era*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/jobs-and-the-future-of-work/investing-in-people-the-power-of-human-capital-in-banking-ai-era/>

Cheng, S., Fan, Q., & Huang, M. (2023). Strategic orientation, dynamic capabilities, and digital transformation of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach. *Sustainability*, 15(3), 1915. <https://doi.org/10.3390/su15031915>

Chlouverakis, K. (2024). *How artificial intelligence is reshaping the financial services industry*. Ernst & Young. https://www.ey.com/en_gr/insights/financial-services/how-artificial-intelligence-is-reshaping-the-financial-services-industry

Darwinbox. (2023). *Talent management practices in banking*. Darwinbox Blog. <https://blog.darwinbox.com/talent-management-in-banking-2024>

Donald, W. E., Baruch, Y., & Ashleigh, M. J. (2022). Technological transformation and human resource development of early career talent: Insights from accounting, banking, and finance. *Human Resource Development Quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/365728788_Technological_transformation_and_human_resource_development_of_early_career_talent_Insights_from_accounting_banking_and_finance

EBSCO Knowledge Advantage. (2025a). *Technology acceptance model*. <https://www.ebsco.com/research-starters/technology/technology-acceptance-model-tam>

EBSCO Knowledge Advantage. (2025b). *Theory of reasoned action*. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/theory-reasoned-actionV-tra>

European Securities and Markets Authority. (2019). *FinTech*. European Securities and Markets Authority. <https://eba.europa.eu/documents/10180/2545547/JC+2018+74+Joint+Report+on+Regulatory+Sandboxes+and+Innovation+Hubs.pdf>

Fukuyama, H., & Tan, Y. (2022). Implementing strategic disposability for performance evaluation: Innovation, stability, profitability and corporate social responsibility in Chinese banking. *European Journal of Operational Research*, 296(2), 652–668. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221721003362>

Ghaleche, S. A. (2023). Assessing employee perceptions of AI integration in workplace decisions. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 2(4), 24–30. <https://journalrmde.com/index.php/jrmde/article/view/35/30>

Hassan, M. (2024). *ANOVA: Analysis of variance – Formulas, types, and examples*. Research Method. <https://researchmethod.net/anova/>

Indepth Research Institute. (2026). *The best unparalleled financial skills in 2026*. <https://indepthresearch.org/blog/the-best-unparalleled-financial-skills-in-2026/>

International Labour Organization. (2022). *Digitalization and the future of work in the financial services sector: Issues paper for the Technical Meeting on the Impact of Digitalization in the Finance Sector*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/Digitalization%20and%20the%20future%20of%20work%20in%20the%20financial%20services%20sector.pdf>

Jiao, Z., Shahid, M. S., Mirza, N., & Tan, Z. (2021). Should the fourth industrial revolution be widespread or confined geographically? A country-level analysis of fintech economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120442. <https://ideas.repec.org/a/eee/tefoso/v163y2021ics0040162520312683.html>

Good Things Foundation. (2019). *Improving financial capability through digital skills*. https://www.goodthingsfoundation.org/dam/jcr:91b69cef-9826-4025-a893-689b57391d6b/GoodThings_ImprovingFinancialCapabilities_2019.pdf

Kaur, D. N., Sahdev, S. L., Sharma, D. M., & Siddiqui, L. (2020). Banking 4.0: The influence of artificial intelligence on the banking industry and how AI is changing the face of modern day banks. *International Journal of Management*, 11(6). https://www.researchgate.net/publication/342589183_Banking_40_-_The_Influence_of_Artificial_Intelligence_on_the_Banking_Industry_How_AI_is_Changing_the_Face_of_Modern_Day_Banks

Lestari, L., & Djastuti, I. (2020). Implementation of smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms: A threat or opportunity for workers' future.

Review of Management and Entrepreneurship, 4(2), 149–166.
https://www.researchgate.net/publication/351186280_IMPLEMENTATION_OF_SMART_TECHNOLOGY_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_ROBOTICS_AND_ALGORITHMS_STARA_A_THREAT_OR_OPPORTUNITY_FOR_WORKERS_FUTURE

Lisa, A. K., & Talla Simo, V. R. (2021). *An in-depth study on the stages of AI in recruitment process of HRM and attitudes of recruiters and recruitees towards AI in Sweden*.
<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1566298&dswid=740>

M2PBlog. (2025, December 26). *10 banking and FinTech trends that will redefine 2026 and beyond*. <https://m2pfintech.com/blog/10-banking-and-fintech-trends-that-will-redefine-2026-and-beyond/>

Mamela, T. L., Sukdeo, N., & Mukwakungu, S. C. (2020, August). The integration of AI on workforce performance for a South African banking institution. In *2020 International Conference on Artificial Intelligence, Big Data, Computing and Data Communication Systems (icABCD)* (pp. 1–8). IEEE.
<https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/conferencePaper/The-integration-of-AI-on-workforce/999771307691>

McCall, A. (2025). *Technology acceptance and resistance: Understanding employee adaptation to digital tools*.
https://www.researchgate.net/publication/388753938_Technology_Acceptance_and_Resistance_Understanding_Employee_Adaptation_to_Digital_Tools

Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2020). The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: From personal resources to information and training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2438. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072438>

Moșteanu, N. R., & Fathi, B. M. (2020). *Financial digitalization and its implication on jobs market structure*. *The Business and Management Review*, 11(1).

https://www.researchgate.net/publication/344791439_Financial_digitalization_and_its_implication_on_jobs_market_structure

Mwikho, P. (2024). Assessing the impact of FinTech on traditional banking and financial services employment. *International Journal of Development Research*, 14(7), 66217–66231. <http://www.journalijdr.com>

Narang, A., Vashisht, P., & Bajaj, S. B. (2024). Artificial intelligence in banking and finance. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology*, 12(2), 130–134. https://www.researchgate.net/publication/380119377_Artificial_Intelligence_in_Banking_and_Finance

Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: The roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696–716. <https://www.semanticscholar.org/paper/Green-talent-management-and-employees%27-innovative-Odugbesan-Aghazadeh/ad9cd640f98a9f7ce945bbcfb4e9481d3ad58ac8>

OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html

Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599–2629. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42ORyX6l/>

Porter, R. (2025, August 15). *How AI is changing careers in banking and finance*. MIT Career Advising & Professional Development. <https://capd.mit.edu/blog/2025/08/15/how-ai-is-changing-careers-in-banking-and-finance/>

Ravalimanana, L. (2020). *Impacts of the technology on the workforce in the banking industry in Switzerland* [Bachelor's thesis, Haute école de gestion de Genève]. SONAR. <https://sonar.rero.ch/global/documents/314935>

Setiawan, K., & Maulisa, N. (2020). The evolution of FinTech: A regulatory approach perspective. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Law and Governance (ICLAVE 2019)*. https://www.researchgate.net/publication/340509323_The_Evolution_of_Fintech_A_Regulatory_Approach_Perspective

SGV. (2025). *Future forward: How digital transformation drives upskilling in the banking industry*. <https://www.sgv.ph/c-suite/Future-forward-How-digital-transformation-drives-upskilling-in-the-banking-industry>

SimpliTrain. (2025). *The future of learning in banking and financial services industry*. <https://simplitrain.com/blog/learning-trends-in-banking-and-financial-services/>

Tulsi, K., Dutta, A., Singh, N., & Jain, D. (2024). Transforming financial services: The impact of AI on JP Morgan Chase's operational efficiency and decision-making. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 10(1), 207–213. https://ijsret.com/wp-content/uploads/2024/01/IJSRET_V10_issue1_138.pdf

Umamaheswari, S., Valarmathi, A., & Lakshmi, R. (2023). Role of artificial intelligence in the banking sector. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(4S), 2841–2849. https://www.researchgate.net/publication/404065096_Role_of_artificial_intelligence_in_the_banking_sector

UNLEASH. (n.d.). *Reskilling at scale: HSBC's Talent Pipeline and Pilot Academy*. <https://www.unleash.ai/unleashworld/session/reskilling-at-scale-hsbcs-talent-pipeline-and-pilot-academy/>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178.

https://www.researchgate.net/publication/220260065_Consumer_Acceptance_and_Use_of_Information_Technology_Extending_the_Unified_Theory_of_Acceptance_and_Use_of_Technology

World Economic Forum. (2026, February 23). *Financial and monetary systems: Emerging trends for 2026, and other finance news to know*.
<https://www.weforum.org/stories/2026/02/banking-enters-the-agentic-era-and-other-finance-news-to-know/>

Yadav, R., & Pathak, G. S. (2017). Determinants of consumers' green purchase behavior in a developing nation: Applying and extending the theory of planned behavior. *Ecological Economics*, 134, 114–122.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916307613>

Zhu, Y. Q., Corbett, J. U., & Chiu, Y. T. (2020). Understanding employees' responses to artificial intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*.
https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Understanding_employees_responses_to_artificial_intelligence/16920694

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θέμα: Η χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (ΑΙ), στον τραπεζικό τομέα: Επίδραση στη φύση της εργασίας, προκλήσεις και συνέπειες για το ανθρώπινο δυναμικό.

Καλώς ήρθατε!

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας του ΠΜΣ Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και Χρηματοοικονομική Τεχνολογία του ΕΑΠ. Στόχος είναι η μελέτη της ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των εργαζόμενων σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού και των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης ΑΙ. Η συμμετοχή είναι πλήρως ανώνυμη, τα δεδομένα χρησιμοποιούνται μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα διαγραφούν μετά την ολοκλήρωση της εργασίας. Ο χρόνος συμπλήρωσης είναι περίπου 8-10 λεπτά. Ευχαριστούμε θερμά για τη βοήθειά σας!

Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Ενότητα 1η
Δημογραφικά Στοιχεία

Ηλικία

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

Φύλο

1. Άνδρας
2. Γυναίκα
3. Non-binary / Άλλο
4. Προτιμώ να μην απαντήσω

Εκπαίδευση

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

Τράπεζα απασχόλησης

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

Αντικείμενο απασχόλησης

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

Έτη τραπεζικής εργασιακής εμπειρίας

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

Ενότητα 2:

Ευαισθητοποίηση & Χρήση

Απαντήσεις βάσει της κλίμακας Likert:

1. Διαφωνώ απόλυτα – καθόλου - ποτέ, 2. Διαφωνώ – ελάχιστα - σπάνια, 3. Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ - μέτρια – μερικές φορές, 4. Συμφωνώ – πολύ - συχνά, 5. Συμφωνώ απόλυτα – πάρα πολύ - πάντα

1. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τον όρο *Fintech*;
2. Ποιες υπηρεσίες *Fintech* χρησιμοποιεί περισσότερο, αυτή τη στιγμή η τράπεζά σας;
 - a) εφαρμογές *Mobilebanking*,
 - b) *chatbots AI*,
 - c) *Blockchain*,
 - d) ψηφιακές πληρωμές
3. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε εργαλεία *Fintech* στην καθημερινή σας εργασία;
4. Η χρήση εργαλείων *Fintech* (π.χ. εφαρμογές για κινητά, τεχνητή νοημοσύνη) με βοηθά να ολοκληρώνω τις καθημερινές μου εργασίες πιο γρήγορα.
5. Τα εργαλεία *Fintech* βελτιώνουν την απόδοση και την παραγωγικότητά μου στην εργασία.
6. Τα εργαλεία *Fintech* που παρέχει η τράπεζα είναι εύκολο να τα μάθεις.
7. Θεωρώ ότι είναι εύκολο να χρησιμοποιώ λύσεις *Fintech* για να καλύψω τις ανάγκες των πελατών.

Ενότητα 3:

Αντιληπτά οφέλη

8. Κατά τη γνώμη σας, πώς βελτίωσε η Fintech την εξυπηρέτηση πελατών στην τράπεζά σας;
9. Ποιοι τομείς έχουν ωφεληθεί περισσότερο από την υιοθέτηση του Fintech;
 - a) Ταχύτητα,
 - b) Ακρίβεια,
 - c) Ικανοποίηση πελατών,
 - d) Μείωση κόστους,
 - e) Διαχείριση κινδύνου

Ενότητα 4:

Προκλήσεις & Ανησυχίες

10. Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζετε όταν χρησιμοποιείτε εργαλεία Fintech;
 - a) τεχνικά ζητήματα,
 - b) έλλειψη εκπαίδευσης,
 - c) ανησυχίες για την ασφάλεια
11. Πόσο σίγουροι είστε για την ασφάλεια των λύσεων Fintech που χρησιμοποιεί η τράπεζά σας;
 - a) Χαμηλή
 - b) Μεσαία
 - c) Υψηλή)
12. Οι λειτουργίες των ψηφιακών εργαλείων της τράπεζας ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς μου.
13. Οι λύσεις Fintech μου επιτρέπουν να προσφέρω καλύτερες, εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες.

14. Η τεχνολογία που χρησιμοποιώ είναι «ιδανική» για τις εργασίες που μου ανατίθενται (ούτε πολύ περίπλοκες, ούτε πολύ απλές).
15. Πιστεύω ότι η υιοθέτηση του Fintech σε αυτήν την τράπεζα αποτελεί απειλή για την ασφάλεια της εργασίας μου.
16. Η ψηφιοποίηση/αυτοματισμός έχει καταστήσει περιττές ορισμένες από τις καθημερινές μου εργασίες.
17. Νιώθω άγχος από τις ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία στο χώρο εργασίας μου.
18. Ανησυχώ για τις μελλοντικές προοπτικές σταδιοδρομίας μου λόγω της αυτοματοποίησης.

Ενότητα 5: Μελλοντικές προοπτικές

19. Ποιες καινοτομίες Fintech θα θέλατε να δείτε να εφαρμόζονται στην τράπεζά σας;

Ελεύθερη απάντηση

20. Πιστεύετε ότι το Fintech θα αντικαταστήσει ορισμένους παραδοσιακούς τραπεζικούς ρόλους τα επόμενα 5 χρόνια;
 - a) Ναι
 - b) Όχι
 - c) Δεν είμαι σίγουρος
21. Ποιες δεξιότητες πιστεύετε ότι θα χρειαστούν περισσότερο οι τραπεζικοί υπάλληλοι σε ένα μέλλον που βασίζεται στο Fintech;

Ελεύθερη απάντηση

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας!

Τα αποτελέσματα θα δημοσιευθούν (ανωνυμοποιημένα) μετά την ολοκλήρωση της διπλωματικής.