



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σε συνθήκες υγειονομικής κρίσης.  
Μία έρευνα στον τραπεζικό τομέα.

ΠΑΠΑΔΗΜΑ ΜΑΡΙΑ

ΑΜ: STD 144684

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΜΕΛΟΣ ΣΕΠ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023**

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ.3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί προϊόν προσωπικής μου συγγραφής καθώς και το σύνολο της ερευνητικής διαδικασίας και δεν προσβάλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον οι οποίες και επισυνάπτονται.»

Μαρία Παπαδήμα  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΕΑΠ

# Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Abstract	5
Κεφάλαιο 1. Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων	
1.1 Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων – ιστορική διαδρομή και σύγχρονες τάσεις	6
1.2 Η λειτουργία της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας	10
Κεφάλαιο 2. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	14
2.1 Παρουσίαση και εξέλιξη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στον τραπεζικό κλάδο	14
2.2 Οριζόντιες δεξιότητες (soft skills) – εκπαίδευση και εργασία	19
2.3 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων	23
2.4 Αναγκαιότητα ενδοεπιχειρησιακής τραπεζικής εκπαίδευσης και ο οικονομικός αντίκτυπος	26
Κεφάλαιο 3. Εκπαιδευτικό πρόγραμμα στελεχών τραπεζής στην καθημερινή εξυπηρέτηση πελατών	
3.1 Η θέση των τραπεζών και η αναγκαιότητα καινοτόμου ρόλου υπευθύνου επιχειρήσεων	31
3.2 Ο ρόλος του υπευθύνου πελατείας στη νέα πραγματικότητα	35
3.3 Στοιχεία καινοτομίας και επιδιώξεις από την εφαρμογή του ρόλου	39
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας	
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας	43
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα	44
4.3 Σκοπός της έρευνας	45
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας	
5.1 Αποτελέσματα έρευνας	46
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	
6.1 Συμπεράσματα	69
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	78
7.Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο	80
Βιβλιογραφία	85

## Περίληψη

Το ανθρώπινο κεφάλαιο γίνεται αντιληπτό στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, όπως είναι οι τράπεζες, ως ένα πολύτιμο πλεονέκτημα, το οποίο τονώνει την ανάπτυξη της αγοραίας αξίας της επιχείρησης, λειτουργώντας ως ένα ισάξιο της χρηματοοικονομικής ρευστότητας. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για να μπορεί να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του, πρέπει να στοχεύει στα εξής: βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, αύξηση της αξίας που προσδίδουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Με βάση τα ανωτέρω, η επαγγελματική εξέλιξη μπορεί να οριοθετηθεί ως η διεύρυνση των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι αναγκαίες για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων ενός εργαζομένου στα πλαίσια απασχόλησής του σε μια συγκεκριμένη εργασιακή σχέση. Είναι δε σημαντικό να επισημανθεί ότι οι παρεμβάσεις στην επιτυχή ανάπτυξη του τομέα ανθρώπινου δυναμικού συμβάλουν θετικά στις δραστηριότητες καινοτομίας του οργανισμού, όχημα για την οποία καθίσταται η εκπαίδευση των εργαζομένων. Η επιτυχής εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού έχει επίσης υποστηριχθεί ότι επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων στη μεθοδολογία και την κουλτούρα της επιχείρησης, υποστηρίζει ουσιαστική τη διοίκηση, ενσωματώνοντας τα κίνητρα και τους στόχους της διοίκησης στα κατώτερα εργασιακά στρώματα. Ιδιαίτερα οι αναδυόμενες τεχνολογίες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εξεύρεση καινοτόμων τρόπων για να βοηθηθούν άτομα όλων των ηλικιών να αναπτύξουν γνώσεις και δεξιότητες καθιστώντας αυτό τη μόνη διαθέσιμη επιλογή για την εγγύηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων εργαζομένων κατά την πανδημία COVID-19.

Λέξεις κλειδιά: εκπαίδευση, ενδοεπιχειρησιακή, εκπαίδευση στελεχών, Covid-19, τραπεζικός κλάδος

## Abstract

Human capital is perceived in the context of a competitive business, such as banks, as a valuable asset, which stimulates the development of the market value of the business, acting as an equivalent of financial liquidity. The training of the human resources in order to be able to maintain its competitiveness, must aim at the following: improving the skills of the employees, increasing the value that the employees give to the company. Based on the above, professional development can be defined as the expansion of knowledge and skills necessary for the proper performance of an employee's duties in the fields of his employment in a specific employment relationship. It is also important to point out that the interventions in the successful development of the human resources sector contribute positively to the organization's innovation activities, a vehicle for which the training of employees becomes. Successful HR training has also been argued to positively influence employee commitment to the firm's methodology and culture, support substantive management, embedding management's motivations and goals at lower levels of work. Emerging technologies in particular play a key role in finding innovative ways to help people of all ages develop knowledge and skills, making this the only option available to guarantee the development of workers' skills during the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** training, intra-company, executive training, Covid-19, banking industry

## Κεφάλαιο 1. Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων

### 1.1 Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων – ιστορική διαδρομή και σύγχρονες τάσεις

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο χώρος εργασίας έχει αποτελέσει ένα εύφορο πλαίσιο εδραίωσης της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης, διαμορφώνοντας παράλληλα ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο έρευνας και μελέτης της συσχέτισης της εργασιακής εμπειρίας και των διαδικασιών μάθησης, διδακτέων αλλά και μέσα από την πράξη. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν “μέσα από την πράξη” καταπιανόμενοι μ’ ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και αυτή η άτυπη διδασκαλία αντιπροσωπεύει έως και το 70% των διαδικασιών μάθησης. Βέβαια, η χρήση μεθόδων που βασίζονται στην τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής μάθησης και της μάθησης μέσω φορητών συσκευών, αυξάνονται ραγδαία και επηρεάζουν καίρια και άμεσα την μάθηση σε επίπεδο επαγγελματιών και εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Adisa et al., 2021). Παράλληλα με αυτές τις τάσεις, οι οργανισμοί αναμένουν από τους υπαλλήλους τους να εξελιχθούν, να γίνουν πιο αυτόνομοι και αυτορυθμιζόμενοι, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Τα ανωτέρω συνηγορούν στο ότι η μάθηση στο χώρο εργασίας έχει γίνει ένα θέμα ευρείας ακαδημαϊκής και ερευνητικής συζήτησης, συγκεντρώνοντας επίσης παγκόσμιο ενδιαφέρον μεταξύ μελετητών και επαγγελματιών οργάνωσης επιχειρήσεων. Διάφορες νέες έννοιες και θεωρίες έχουν αναπτυχθεί ή επανασχεδιαστεί σε αυτό το εμπλουτισμένο πεδίο της θεωρίας, όπως η διχοτόμηση της άτυπης-τυπικής μάθησης, οι νέες προσεγγίσεις της μάθησης με βάση την εργασία, καθώς και η εκτεταμένη θεωρία της μάθησης στο χώρο εργασίας, για να αναφερθούν μερικές μόνο σημαντικές εξελίξεις που υποδηλώνουν την πολυπλοκότητα του θέματος (Bawono et al., 2020).

Αναντίρρητα, η ζωή των ανθρώπων εξελίσσεται συνεχώς μέσα από την απόκτηση νέων εμπειριών, την ανάγκη για κατάκτηση νέων πληροφοριών και δεξιοτήτων. Αυτό οφείλεται στην ανάπτυξη της κοινωνίας στο σύνολό της, στην ψηφιοποίηση, στη συνεχή αλλαγή του περιβάλλοντος και των συνθηκών διαβίωσης του κάθε ατόμου, στην επιστημονική και τεχνολογική πρόοδο. Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν το προαπαιτούμενο της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων για την απόκτηση και επικαιροποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας και του επαγγελματικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται (Behravesht et al.,

2020). Η βάση μιας επιτυχημένης καριέρας είναι η δια βίου μάθηση και η συσσώρευση ευκαιριών για απασχόληση και επιτυχή εκτέλεση επαγγελματικών καθηκόντων. Ο Levchenko et al. (2018) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, οι οποίες συνδυάζονται με τη σοφία και την εμπειρία της ζωής τους και τους βοηθούν στην απόκτηση και ανάπτυξη περαιτέρων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Η δια βίου μάθηση είναι σε άρρηκτη σχέση με τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης ενώ μια αποτελεσματική διαδικασία τέτοιας μάθησης απαιτεί μια προσέγγιση που συνδυάζει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική και την άτυπη μάθηση, τις ανδραγωγικές και παιδαγωγικές προσεγγίσεις. Συμβάλλει δε στην ανάπτυξη και εξειδίκευση των αισθητικοκινητικών δεξιοτήτων και στην εδραίωση και αποκατάσταση της μακροπρόθεσμης μνήμης. Για τους ανωτέρω λόγους, οι επαγγελματίες της διδασκαλίας απαιτούν συνεχή αυτοβελτίωση, διότι για μια αποτελεσματική διδασκαλία πρέπει να βελτιώσουν πρώτα τις δικές τους δεξιότητες (Lager et al., 2021).

Σήμερα, η Δια Βίου Μάθηση εξετάζεται υπό το πρίσμα της τεχνολογικής καινοτομίας. Οι χώρες που αναπτύσσουν πολιτικές Δια Βίου Μάθησης έχουν θετικό πρόσημο όσον αφορά στην παραγωγή πνευματικών κεφαλαίων, καθώς ο πληθυσμός είναι πιο προσανατολισμένος στην κατεύθυνση της γνώσης και της κατάρτισης. Επιπλέον, είναι απαραίτητο οι επενδύσεις σε πολιτικές προώθησης της Δια Βίου Μάθησης να συνδέονται και με προγράμματα για την ανάπτυξη δικτύων διαδικτύου. Μάλιστα, η Δια Βίου Μάθηση αποκτά μεγαλύτερη αξία με την παρουσία ενός προσανατολισμού προς την ψηφιοποίηση (Jõgi & Gross, 2009). Η διάδοση της Δια Βίου Μάθησης μπορεί επίσης να προκαλέσει μεγαλύτερες επενδύσεις εταιρειών σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα, η ανάπτυξη της οικονομίας της γνώσης και η παρουσία εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου μπορούν επίσης να κινητοποιήσουν ιδιωτικές επενδύσεις. Η διάδοση της δια βίου μάθησης μπορεί επίσης να αυξήσει την καινοτομία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που μπορούν να βασίζονται σε ένα κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον προσανατολισμένο στη δημιουργία άυλων περιουσιακών στοιχείων. Η παρουσία ανθρώπινου κεφαλαίου θετικά προσανατολισμένου στη δημιουργία άυλων περιουσιακών στοιχείων μπορεί επίσης να ωθήσει τους επενδυτές να υποστηρίξουν περισσότερες επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ότι η παρουσία οικονομικών πολιτικών που στοχεύουν στην προώθηση της Δια Βίου Μάθησης καθιστά δυνατή την ενίσχυση αυτού του φιλικού προς την καινοτομία περιβάλλοντος που επιτρέπει στις εταιρείες να επενδύουν στην έρευνα και ανάπτυξη με σημαντικές επιπτώσεις όσον αφορά την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο χώρας. Οι εταιρείες μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο να επενδύσουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών με την παρουσία ενός προσανατολισμού δια βίου μάθησης εργαζομένων και καταναλωτών. Στην πραγματικότητα, σε αυτήν την περίπτωση, οι εταιρείες μπορούν να βασίζονται σε ένα εργατικό δυναμικό ικανό να ανανεώσει τις δεξιότητές του και σε καταναλωτές ικανούς να απορροφήσουν υψηλούς βαθμούς καινοτομίας προϊόντων (Kelchtermans, 2018). Η παρουσία εργαζομένων με προσανατολισμό στη διά βίου μάθηση μπορεί επίσης να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ίδρυση νέων νεοφυών επιχειρήσεων που προσελκύουν τις επενδύσεις κεφαλαίων, επιχειρηματικού ρίσκου και επιχειρηματικών καινοτομιών. Επιπλέον, η συμβολή των πανεπιστημίων και των ερευνητικών ιδρυμάτων στη δημιουργία δια βίου μάθησης μπορεί επίσης να αυξήσει την ελκυστικότητα των εθνικών ερευνητικών συστημάτων. Η επένδυση στη Δια Βίου Μάθηση μπορεί επίσης να καταστήσει δυνατή την αύξηση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε επίπεδο χώρας υποστηρίζοντας επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη και αυξάνοντας τις πωλήσεις των εταιρειών (Schutz et al., 2018).

Η δια βίου μάθηση ως αναγκαιότητα για αποτελεσματική εργασία έχει επισημανθεί από πολλούς ειδικούς. Η δια βίου μάθηση θεωρείται ψευδώς εκπαίδευση ενηλίκων ή απλώς αυτοδιδασκαλία. Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να προσαρμοστούν στις κοινωνικές αλλαγές και να χρησιμοποιήσουν μεθόδους διδασκαλίας για να αναπτύξουν τις δεξιότητες που απαιτούνται από την εργασία. Για τη δια βίου μάθηση, είναι αποτελεσματική η χρήση σύγχρονων μεθόδων μάθησης, επειδή είναι πιο αποτελεσματικές από τις παραδοσιακές. Οι διαδραστικές μέθοδοι μάθησης συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες. Ενεργητική μάθηση σημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν την πρόοδό τους ανεξάρτητα, καθώς επίσης αναζητούν και μελετούν τις πληροφορίες που χρειάζονται. Στην ουσία περιλαμβάνει την ικανότητα μάθησης παρά τις δυσκολίες σε διαφορετικά πλαίσια και καταστάσεις, την ικανότητα να μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους στις νεότερες γενιές, το να αποκτούν και να χρησιμοποιούν νέες γνώσεις. Στους δείκτες δια βίου μάθησης συγκαταλέγονται



η στρατηγική πρόθεση, η υποστήριξη για ανάπτυξη των δεξιοτήτων, η ευέλικτη μάθηση, η ανάπτυξη δικτύου συνεργατών, η συμπεριληπτικότητα, το ποιοτικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, απαιτείται ένα είδος προσέγγισης για την εκπαίδευση ενηλίκων. Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές δομές (ηλικία, φύλο, κοινωνική και οικονομική κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, ατομική συμπεριφορά), γιατί αυτές έχουν βαρύνουσα σημασία για μια διαδικασία μάθησης με μεράκι για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης ενηλίκων (Zagir & Dorner, 2021).

## 1.2 Η λειτουργία της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας

Η επιτυχία στη ζωή ενός ατόμου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευσή του. Οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι η εκπαίδευση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος μιας κοινωνίας που οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ευημερία και πολιτική σταθερότητα. Το επίπεδο εκπαίδευσης που έχει ένα άτομο επηρεάζει την κοινωνική και οικονομική του θέση, καθώς αυξάνει την ικανότητά του να ελέγχει την ποιότητα της ζωής του. Μπορεί να βοηθήσει ένα άτομο να αποφύγει τη φτώχεια, να καλλιεργήσει την εσωτερική αρμονία και να αποκτήσει τεχνολογικές δεξιότητες. Η σημασία της εκπαίδευσης στη δημιουργία της επόμενης γενιάς στελεχών που καλούνται να λύσουν προβλήματα στους κλάδους της επιχειρηματικότητας, της διαχείρισης και της τεχνολογίας δεν μπορεί να μην επισημανθεί (Illeris, 2011).

Δυστυχώς, οι επαγγελματίες εκπαίδευσης ενηλίκων στερούνται ενιαίας ταυτότητας λόγω της διαφορετικότητας και της ετερογένειας του τομέα της εκπαίδευσης και της εκπαίδευσης ενηλίκων. Αυτό εμποδίζει την αναγνώριση των επαγγελματιών της εκπαίδευσης ενηλίκων και οδηγεί σ' ένα κατακερματισμό στις διδακτικές προσεγγίσεις τους. Ωστόσο, μια συνεκτική επαγγελματική ταυτότητα μπορεί να δημιουργηθεί διερευνώντας τους ειδικούς ρόλους των επαγγελματιών της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως οι διαμεσολαβητές ή/και οι προγραμματιστές και τα υποπεδία τους. Ως εκ τούτου, ο προβληματισμός σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι διαμεσολαβητές μάθησης ενηλίκων – που διδάσκουν ενήλικες και ανήκουν στο μη τυπικό υποπεδίο – αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως επαγγελματίες μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μιας συνεκτικής και ενοποιημένης επαγγελματικής ταυτότητας. Η επαγγελματική ταυτότητα έχει σημασία γιατί προσφέρει την ευκαιρία «να χτίσουν τις δικές τους ιδέες για το «πώς να είναι», «πώς να ενεργούν» και «πώς να κατανοούν» τη δουλειά τους και τη θέση τους στην κοινωνία (Schutz et al., 2018). Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αρχίσουν να χτίζουν την επαγγελματική τους ταυτότητα κατά την αρχική τους εκπαίδευση και έτσι να προετοιμαστούν ψυχικά και ψυχολογικά να ενεργήσουν ως επαγγελματίες, ενώ τηρούν τους επαγγελματικούς ρόλους, στάσεις, κανόνες και αξίες. Επιπλέον, μαθαίνουν «τη γλώσσα» που χρησιμοποιείται σε μια συγκεκριμένη επαγγελματική κοινότητα, έτσι συνειδητοποιούν ότι ανήκουν στην επαγγελματική αυτή ομάδα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους υποψήφιους συντονιστές να είναι πιο αφοσιωμένοι στο επάγγελμά τους. Ως εκ τούτου, ο

προβληματισμός σχετικά με θέματα που αφορούν την επαγγελματική ταυτότητα είναι αναγκαίος. Μέσω αυτού του προβληματισμού, οι επαγγελματίες τους ικανότητες μπορούν να βελτιώνονται συνεχώς, κάτι που είναι κρίσιμο, καθώς η επαγγελματική ταυτότητα των εκπαιδευτών εκδηλώνεται επίσης στη διδακτική συμπεριφορά (Behraves et al., 2020).

Η επαγγελματική ταυτότητα είναι μια σύνθετη έννοια που διαμορφώνεται και αναπροσαρμόζεται συνεχώς μέσα από πολλαπλά πλαίσια, σχέσεις και συναισθήματα, ωστόσο είναι παράλληλα και ατομική και ρευστή. Αυτή η πολυπλοκότητα προκαλεί τους ερευνητές να καταλήξουν σε έναν συλλογικά συμφωνημένο ορισμό που λείπει από τις υπάρχουσες μελέτες. Ωστόσο, ορισμένες προηγούμενες μελέτες έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν ορισμένες δομές που περιγράφουν την επαγγελματική ταυτότητα κάποιου. Η επαγγελματική ταυτότητα θεωρήθηκε ως ένας τρόπος επίτευξης επαγγελματισμού, γι' αυτό και χρησιμοποιήθηκαν οι όροι «γίνομαι» και «είναι» για να ορίσουν την επαγγελματική ταυτότητα (Adisa et al., 2021). Τα κίνητρα για εργασία είναι μια κοινή δομή που χρησιμοποιείται για την περιγραφή της επαγγελματικής ταυτότητας των εκπαιδευτών ενηλίκων. Μια άλλη κατασκευή που χρησιμοποιήθηκε στις μελέτες είναι το «μελλοντικό όραμα». Αυτό είναι πράγματι ένα αναπόφευκτο κατασκευάσμα που αντανάκλα την προοπτική των εκπαιδευτών για το μέλλον και τη συνεκτίμηση του επαγγελματικού τους πλαισίου, επομένως η επαγγελματική ταυτότητα θεωρείται ως μια συνεχής (αέναν) διαδικασία (Schutz et al., 2018).

Στις μέρες μας, η επιχειρηματικότητα θεωρείται ως δύναμη για την πρόοδο τόσο των κοινωνιών όσο και των οργανισμών. Ως αποτέλεσμα, τα καλύτερα πανεπιστήμια και κολέγια στον κόσμο έχουν την επιχειρηματικότητα και την εκπαίδευση ως μέρος των προγραμμάτων σπουδών τους για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν τα επιχειρηματικά τους ταλέντα. Τόσο για άτομα όσο και για οργανισμούς, η επιχειρηματικότητα έχει πολλά πλεονεκτήματα. Ως αποτέλεσμα, η ιδέα της επιχειρηματικότητας είναι εξαιρετικά σημαντική. Σύμφωνα με τους Aggarwal και Exposition (2001), η επιχειρηματικότητα έχει οφέλη για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της οικονομίας, την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών τεχνικών. Ένα από τα βασικά στοιχεία για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων θεωρείται σε αυτή τη διαδικασία η εκπαίδευση στελεχών.

Ειδικότερα, η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την υπέρβαση του ανταγωνισμού στον σύγχρονο κόσμο όσο γίνεται πιο περίπλοκος. Για να αναπτυχθούν τα ταλέντα και οι ικανότητες που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση, το εκπαιδευτικό σύστημα στην κοινωνία πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευστοχία και αποτελεσματικότητα. Δεδομένου ότι πρόκειται για ένα μέσο ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, το οποίο συνιστά τον σημαντικότερο παράγοντα στην ανάπτυξη μιας κοινωνίας, η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα είναι μια από τις σημαντικότερες πτυχές αυτού του εκπαιδευτικού συστήματος. Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του απέναντι στην οικογένεια, την κοινωνία και τη χώρα του καθίσταται δυνατή μέσω της εκπαίδευσης, η οποία καθίσταται τοιούτοτρόπως ένα κρίσιμο εργαλείο (Fones, & English, 2004). Δεν είναι μυστικό ότι η έρευνα είναι το βασικό εργαλείο για τη βελτίωση τόσο της παρούσας όσο και της μελλοντικής μας ζωής. Επιπλέον, ενισχύει την αυτοπεποίθηση ενός ατόμου, η οποία είναι ένα κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας. Η κυβέρνηση κάθε έθνους κάνει οικονομικές επενδύσεις για να υποστηρίξει την εκπαίδευση των πολιτών της. Πολλά έθνη προσφέρουν δωρεάν εκπαίδευση σε πολίτες που ζουν εντός των συνόρων τους. Ο στόχος αυτού είναι να οικοδομηθεί η χώρα σε ισχυρά θεμέλια καθώς ένα έθνος μπορεί να ευδοκιμήσει μόνο όταν οι πολίτες του έχουν γνώση του παρόντος, του παρελθόντος και είναι κατάλληλα εφοδιασμένοι για το μέλλον τους (Behraves et al., 2020).

Μέσω της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα, οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους σε αυτόν τον τομέα, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει την παραγωγικότητά τους όταν χρησιμοποιούνται για την προώθηση των στόχων ενός οργανισμού (Mishra et al., 2021):

- Βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού: Η αύξηση της επιχειρηματικής τεχνογνωσίας είναι ο πρωταρχικός στόχος της εκπαίδευσης για την επιχειρηματικότητα. Οι άνθρωποι μπορούν να το κάνουν αυτό για να ενισχύσουν τις συμπεριφορικές και τεχνικές δεξιότητές τους, οι οποίες τους βοηθούν να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους.
- Ανάπτυξη λειτουργικών δεξιοτήτων: Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα βοηθά τους ανθρώπους, αναπτύσσοντας τις πρακτικές τους γνώσεις και ικανότητες σε κάθε επίπεδο, το οποίο με τη σειρά του βοηθά τους ανθρώπους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και τη διανοητική τους ικανότητα.

- Ομαδικό πνεύμα: Στην εκπαίδευση και την βελτίωση επιχειρηματικών στελεχών περιλαμβάνονται πολυάριθμα πρακτικά προγράμματα κατάρτισης που βοηθούν στην ανάπτυξη της αίσθησης της ομάδας και αυξάνουν την ικανότητά τους να συνεργάζονται καλά με άλλους.
- Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα: Ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να μάθουν περισσότερα και να επιτύχουν τους στόχους τους, η επιχειρηματική εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας και κλίματος στο χώρο εργασίας.
- Τα άτομα που λαμβάνουν εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας τους, μπορούν να βελτιώσουν τόσο το βιοτικό τους επίπεδο όσο και την ποιότητα της εργασίας τους.
- Καθώς οι άνθρωποι αποκτούν νέες δεξιότητες και πληροφορίες μέσω της εκπαίδευσης στελεχών, η φήμη και η εικόνα τους αναπόφευκτα βελτιώνονται.
- Κερδοφορία και οργανωτική ανάπτυξη: Καθώς η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα βελτιώνει τις επιχειρηματικές δεξιότητες και γνώσεις, η κερδοφορία μπορεί να αυξηθεί και ο οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί ως επακόλουθο αποτέλεσμα.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων εργασίας και επικοινωνίας: Η ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι ο θεμελιώδης στόχος της επιχειρηματικής εκπαίδευσης. Επομένως, μέσω αυτής της εκπαίδευσης, μπορούν να βελτιωθούν οι επικοινωνιακές δεξιότητες.

## Κεφάλαιο 2. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

### 2.1 Παρουσίαση και εξέλιξη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στον τραπεζικό κλάδο

Ιστορικά η κατάρτιση και η ανάπτυξη του τομέα επιχειρηματικής οργάνωσης έχει τις ρίζες της στην προέλευση της ίδιας της εκπαίδευσης. Μια εξέταση της ιστορίας της εκπαίδευσης από την αρχή αποτυπώνει τη συνέχεια της ανθρώπινης προόδου με γνώμονα την επιβίωση και την εξέλιξη. Σε ότι αφορά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων εργασίας και στην επιμόρφωση, στη βιομηχανική επανάσταση και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο καθώς και σε πρωτοβουλίες για την εκπαίδευση των ομάδων εντοπίζονται οι απαρχές αυτού που ονομάζεται σήμερα ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προέκυψαν την περίοδο κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, υπήρξε μια δραματική αύξηση στη ζήτηση για εκπαιδευμένους εργάτες που προκλήθηκε από την επεκτεινόμενη οικονομία εν καιρώ πολέμου και από τις τεχνολογικές καινοτομίες (Bergqvist et al., 2002).

Ένα από τα πρώτα ευρέως υιοθετημένα μοντέλα για το σχεδιασμό της εκπαίδευσης ήταν το μοντέλο ανάπτυξης εκπαιδευτικών συστημάτων. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες μεθόδους εκπαίδευσης, το μοντέλο ανάπτυξης εκπαιδευτικών συστημάτων τόνισε τη σημασία της αξιολόγησης των αναγκών πριν από την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της μετά την εκπαίδευση. Το σύστημα εκπαίδευσης προς το σκοπό αύξησης της απόδοσης είναι μια προσαρμογή αυτού του μοντέλου που συνδυάζει τις πέντε φάσεις ανάπτυξης με έναν ισχυρό προσανατολισμό στην απόδοση της εργασίας. Μια σημαντική πρόοδος επιτεύχθηκε με την εφαρμογή της εκπαιδευτικής τεχνολογίας στο χώρο εργασίας μέσω της δομημένης εκπαίδευσης στην εργασία, η οποία προσέφερε ένα αποτελεσματικό, οικονομικά αποδοτικό μέσο παροχής των περισσότερων τύπων κατάρτισης δεξιοτήτων εργασίας. Το μοντέλο αυτό θεωρήθηκε ευρέως ότι παρείχε συστηματική αυστηρότητα στην εκπαίδευση που, πριν από την εισαγωγή του, ήταν συχνά άμορφη και αναξιόπιστη. Η ευρεία χρήση δομημένων προσεγγίσεων για την εκπαίδευση συνοδεύτηκε από εκκλήσεις για βελτιώσεις, συμπεριλαμβανομένων συστάσεων για μείωση της μακράς φάσης ανάλυσης πριν από την

εκπαίδευση και καλύτερη ενσωμάτωση της μάθησης με την εργασία, για πιο ρεαλιστικούς και προσαρμοστικούς εκπαιδευτικούς σχεδιασμούς και για μεγαλύτερη ευαισθησία προς το περιβάλλον (Ellström, 1997).

Παρά την κοινή αποστολή της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και των αλληλεπικαλυπτόμενων βάσεων γνώσης, η επαγγελματική εκπαίδευση (τόρα, συχνά αποκαλούμενη σταδιοδρομία και τεχνική εκπαίδευση) και η κατάρτιση και ανάπτυξη έχουν λειτουργήσει περισσότερο παράλληλα, παρά σε συνεργασία. Ωστόσο, η επαγγελματική εκπαίδευση είχε αξιοσημείωτη επίδραση στην ανάπτυξη του κλάδου. Ακριβώς όπως η μαθητεία χρησίμευσε ως μοντέλο παροχής διδασκαλίας που προσαρμόστηκε για τη δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση, οι εφαρμοσμένες ακαδημαϊκές και επαγγελματικές δεξιότητες χρησίμευσαν ως βάση για δομημένα προγράμματα κατάρτισης στην εργασία (Mourtzis et al., 2014).

Καμία άλλη εξειδίκευση στο πλαίσιο της εκπαίδευσης δεν μοιράζεται φιλοσοφικό και παιδαγωγικό ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και εργασίας, όσο η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Ωστόσο, παρά αυτές τις ομοιότητες και τις εκκλήσεις για στενότερους δεσμούς συνεργασίας, οι τομείς της επαγγελματικής εκπαίδευσης (ειδικά στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των κοινοτικών σχολών) και της κατάρτισης και ανάπτυξης κινούνται σε χωριστούς δρόμους. Σε αντίθεση με τα σχολεία και τα ανεξάρτητα ινστιτούτα κατάρτισης, όπου ο κύριος σκοπός είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η παροχή ενός ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας είναι ο κύριος σκοπός των περισσότερων επιχειρηματικών οργανισμών και άλλων μη σχολικών πλαισίων. Κατά συνέπεια, η εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να ανταγωνίζεται άλλα επιχειρηματικά προνόμια, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, οι λειτουργίες και η εξυπηρέτηση πελατών, για την κατανομή των διαρκώς σπάνιων πόρων (AHIRE et al., 1995).

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου παρείχε τη βάση για την προοπτική ότι η εκπαίδευση είναι περισσότερο μια επένδυση στους εργαζόμενους και την παραγωγικότητα παρά ένα κόστος. Διάφορες μέθοδοι επίδειξης των οικονομικών οφελών της εκπαίδευσης αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Με ρίζες στη δεκαετία του 1980, η αντίληψη της εκπαίδευσης των

εργαζομένων ως συνάρτησης προστιθέμενης αξίας σήμερα εξακολουθεί να εξαρτά την αξία και τη σπουδαιότητά της από την ικανότητά της να αποδεικνύει την απόδοση σε αυτήν την επένδυση, ειδικά σε περιόδους μειωμένων επιχειρηματικών δαπανών. Παρά τη μεγαλύτερη επίγνωση της σημασίας της αιτιολόγησης των δαπανών εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι προκλήσεις που σχετίζονται με αυτές τις μεθόδους περιορίζουν τη χρήση τους (Waddell & Mallen, 2001).

Η δεκαετία του 1990 υπήρξε μάρτυρας της επιρροής του παραδείγματος απόδοσης και της έμφασης στην ικανότητα της εκπαίδευσης να βελτιώσει την απόδοσή της. Η εκπαίδευση έγινε πιο διαφοροποιημένη και εξελιγμένη και περιλάμβανε απογραφές δεξιοτήτων των εργαζομένων, συγχρονισμένη εκπαίδευση, ανεξάρτητους συμβούλους εκπαίδευσης και προμηθευτές και προηγμένες μεθόδους μέτρησης της συμπεριφοράς και οικονομικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Καθώς η απήχηση της επένδυσης στην κατάρτιση μεγάλωνε μεταξύ των εργοδοτών, η χρηματοδότησή της αυξήθηκε. Αυτά ήταν προάγγελοι της εκπαίδευσης για τις δεξιότητες εργασίας που χρηματοδοτούνται από τον εργοδότη που πραγματοποιήθηκε επί τόπου για υπαλλήλους που εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται σήμερα. Παρά τη διαθεσιμότητα της εκπαίδευσης και της μαθητείας στην εργασία, η εκπαίδευση σε περιβάλλον τάξης ήταν η πιο δημοφιλής μορφή διδασκαλίας επειδή ήταν αποτελεσματική και ελαχιστοποιούσε τις παρεμβολές στην παραγωγή. Πολλοί εργαζόμενοι μπορούσαν να εκπαιδευτούν από έναν εκπαιδευτή και η εκπαίδευση στην τάξη απέτρεψε τους περισπασμούς από τους πελάτες της εταιρείας. Η ολοένα και πιο εξελιγμένη φύση της εργασίας, σε συνδυασμό με την πρόοδο της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, απομακρύνουν τον κύριο τόπο της εκπαίδευσης από την τάξη. Η παρακολούθηση και η συντήρηση του συστήματος ή της διαδικασίας εργασίας γίνεται στον σημερινό χώρο εργασίας (Hellsten & Klefsjö, 2000).

Ταυτόχρονα, ο πρόοδος της εκπαιδευτικής τεχνολογίας έχει διευρύνει το φάσμα των μεθόδων εκπαίδευσης που είναι διαθέσιμες στους οργανισμούς και επέτρεψε την καλύτερη αντιστοίχιση μεταξύ των μεθόδων εκπαίδευσης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στη δεκαετία του 1980, εισήχθησαν αρκετές εκπαιδευτικές καινοτομίες, συμπεριλαμβανομένου του μοντέλου ανάπτυξης εκπαιδευτικών συστημάτων, της εκπαίδευσης στην εργασία και της χρήσης βίντεο και προσομοιώσεων. Στη δεκαετία του 1990, η ευρεία χρήση των προσωπικών υπολογιστών και η εισαγωγή της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή ώθησαν την επανεξέταση των παραδοσιακών



μοντέλων εκπαίδευσης εργαζομένων. Η ταχύτητά του, η οπτική του εμφάνιση και η προσβασιμότητα σε πολλαπλούς πόρους εκμάθησης από έναν μόνο υπολογιστή διευκόλυναν την ταχεία υιοθέτηση της εκπαίδευσης που βασίζεται σε υπολογιστή. Οι επιλογές εκπαίδευσης επεκτάθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 για να συμπεριλάβουν περισσότερες επιλογές που βασίζονται σε υπολογιστή, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών συστημάτων υποστήριξης απόδοσης και της αυτόματης υποστήριξης απόδοσης που σχεδιάστηκαν για να εξισορροπούν την αξία μάθησης και απόδοσης με ευκολία χρήση για μη ειδικούς υπολογιστών. Η εμφάνιση του Διαδικτύου και της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου παρείχε τη βάση για τα σημερινά περίτεχνα συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης (Chong & Cable, 2002).

Η ανάγκη για ποικίλες και βελτιωμένες δεξιότητες επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνολογίες, έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να αναβαθμίσουν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους, εστιάζοντας πρωτίστως στις ψηφιακές δεξιότητες και στις διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας. Από αυτή την άποψη, τα τραπεζικά ιδρύματα χρειάστηκε ομοίως να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη της ποικιλίας δεξιοτήτων που βασίζονται στην επικοινωνία και την τεχνολογία εντός των προγραμμάτων επιμόρφωσης που διοργανώνουν. Τα τραπεζικά ιδρύματα έπρεπε επίσης να γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ της χρήσης περιεχομένου και της αποτελεσματικής δημιουργίας περιεχομένου, δεδομένου ότι υπήρξε μια ενεργή μεταστροφή από την κατανάλωση περιεχομένου στην παραγωγή αυτού. Επομένως, τα τραπεζικά ιδρύματα όφειλαν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνδημιουργοί περιεχομένου και όχι απλώς ως καταναλωτές περιεχομένου (Tsang & Zahra, 2008).

Ως εκ τούτου, τα τραπεζικά ιδρύματα χρειάστηκε να επανεξετάσουν τους παραδοσιακούς τρόπους διδασκαλίας, μάθησης και αξιολόγησης και να ενσωματώσουν νέες, αυτοκατευθυνόμενες πρακτικές χρησιμοποιώντας καινοτόμο τεχνολογία για να αναπτύξουν τις ψηφιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, πρέπει να ενσωματωθούν καινοτόμες στρατηγικές αξιολόγησης, όπου η δημιουργία περιεχομένου και η επικοινωνία που βασίζεται στην τεχνολογία είναι κεντρικά στοιχεία για την επίτευξη των ικανοτήτων ψηφιακής διάδοσης και κατάρτισης. Η αξιολόγηση της απόκτησης και εκμάθησης γνώσης περιεχομένου είναι εμφανής

μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και ιδιαίτερα ορατή όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το περιεχόμενο στην καθημερινή τους γλώσσα και το συνδέουν με καθημερινές καταστάσεις. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων επικοινωνίας και της μάθησης περιεχομένου αναφέρεται ως καλή πρακτική αξιολόγησης. Στο πλαίσιο διαφόρων μελετών, η αξιολόγηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων επιτεύχθηκε με τη χρήση των πέντε κανόνων της ρητορικής ως θεωρητικής βάσης για μια πραγματιστική προσέγγιση. Οι πέντε κανόνες καθορίζουν στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας και αναφέρονται στις προφορικές/ακουστικές και κινητικές πτυχές μιας προφορικής ομιλίας ή παράστασης, συμπεριλαμβανομένης της φωνής των ομιλητών (τονισμό, ένταση και ρυθμό) καθώς και των σωματικών κινήσεων και των χειρονομιών (Agasisti et al., 2008).

Οι επαγγελματίες και οι επιχειρηματικοί αναλυτές έχουν από καιρό αναγνωρίσει τη σημασία των τραπεζικών σχέσεων για τις εταιρείες και μια σειρά από πρόσφατα θεωρητικά μοντέλα έχουν αναζωπυρώσει το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για το θέμα. Για την τεχνολογία που υποστηρίζει τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές, το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα βασίζεται κυρίως σε ήπιες πληροφορίες που συλλέγονται μέσω της διαχρονικής επαφής με τη μικρομεσαία επιχείρηση (MME), τον ιδιοκτήτη της και την τοπική κοινότητα για την παροχή διαφάνειας και ασφάλειας των συναλλαγών. Αυτές οι πληροφορίες αποκτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον υπεύθυνο δανείου μέσω άμεσης επαφής με τον δανειολήπτη και παρατηρώντας την απόδοση της MME σε όλες τις διαστάσεις. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν μια αξιολόγηση των μελλοντικών προοπτικών της MME που συλλέγονται από προηγούμενες επικοινωνίες με προμηθευτές, πελάτες ή γειτονικές επιχειρήσεις της MME (Gschwend et al., 2019).

## 2.2 Οριζόντιες δεξιότητες (soft skills) – εκπαίδευση και εργασία

Για να επιβιώσουν στον τρέχοντα ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό κόσμο, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν εξίσου τα λεγόμενα “soft skills” δηλαδή τις διαπροσωπικές επικοινωνιακές δεξιότητές τους. Συνεπώς, οι περισσότεροι εργοδότες αναμένουν από τους εργαζόμενους να επιδείξουν και να διαπρέψουν σε πολλές δεξιότητες όπως η ομαδική εργασία και η ομαδική ανάπτυξη. Οι εργοδότες ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν τα ζωτικής σημασίας soft skills που αποκτώνται από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των σπουδών και των περιόδων εργασιακής εμπειρίας, και όχι μόνο γνώσεις για συγκεκριμένο βαθμό, τα οποία αποτελούν «συστάδα ιδιοτήτων, συνηθειών, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, που ο καθένας τείνει να διαθέτει σε διάφορους βαθμούς και είναι απαραίτητες για την καθημερινή ζωή όσο απαιτούνται για την εργασία». Ειδικότερα, ο όρος «soft skills» είναι συνώνυμος με τις βασικές δεξιότητες, τις βασικές ικανότητες και τις προσωπικές δεξιότητες. Τα soft skills έπαιξαν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας ενός έργου ή της απόδοσης εργασίας και μετρώνται για την επιτυχία του οργανισμού. Για να επιτύχει μια κουλτούρα υψηλών εργασιακών επιδόσεων, ένας οργανισμός πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για να ενσταλάξουν, να χτίσουν και να αλλάξουν τις στάσεις και/ή τις συμπεριφορές τους απέναντι σε διάφορες οργανωτικές λειτουργίες. Το γεγονός ότι η εκπαίδευση είναι μία από τις λύσεις που επιτρέπει στους οργανισμούς να επιτύχουν κουλτούρα υψηλής απόδοσης εργασίας, είναι σημαντικό προκειμένου να επιλεγούν με αυστηρότητα το είδος του προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης που πρέπει να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για να αλλάξουν την κουλτούρα, δηλαδή τη στάση και/ή συμπεριφορά όλων των εργαζομένων στον οργανισμό (Cadez & Guilding, 2007).

Εν συνεχεία, αυτή η στάση θα απεικονίσει τις αξίες και τις πρακτικές των εργαζομένων και θα ενισχύσει την εργασιακή τους απόδοση. Στον τρέχοντα επιχειρηματικό κόσμο, η κατάρτιση δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους μπορεί γενικά να χωριστεί σε δύο κύριες κατηγορίες: επαγγελματικές δεξιότητες (hard skills) και διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας (soft skills). Για να είναι κανείς ανταγωνιστικός στον επιχειρηματικό κόσμο αυτή τη στιγμή, πρέπει να διαθέτει και soft skills εκτός από επαγγελματικές δεξιότητες. Τα hard skills είναι συνήθως πιο εύκολο να παρατηρηθούν, να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν. Είναι επίσης πιο εύκολο να αποκτηθούν

και να εντοπιστούν, επειδή, τις περισσότερες φορές, τα σύνολα δεξιοτήτων δεν είναι πρωτοφανή για τον εκπαιδευόμενο και δεν εμπλέκεται καμία αλλαγή μάθησης ή συμπεριφοράς. Από την άλλη πλευρά, τα soft skills είναι συνήθως δύσκολο να παρατηρηθούν, να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν και να αντιμετωπιστούν. Μερικοί άνθρωποι κάνουν εύκολα φίλους, για παράδειγμα, κάτι που θα μπορούσε να θεωρηθεί πολύτιμη δεξιότητα στον κόσμο των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, οι ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν ικανότητες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα: αυτογνωσία, στάση απέναντι στη διαχείριση της καριέρας του, χειρισμός κριτικών και μη προσωπική κριτική, ανάληψη ρίσκου, εύκολη και άμεση συνεννόηση με ανθρώπους. Οι περισσότεροι εργοδότες αναμένουν επί του παρόντος από τους εργαζόμενους να επιδείξουν και να διαπρέψουν κατέχοντας δεξιότητες ιδιαίτερα από τα soft skills, όπως η ομαδική εργασία και η ομαδική ανάπτυξη (Cadez & Guilding, 2012).

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων και η διοίκηση πολλών οργανισμών, κρατικών και ιδιωτικών, πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους πληρούν ορισμένες απαιτήσεις όσον αφορά τις ακαδημαϊκές και τεχνικές ικανότητες σε διάφορους τομείς γνώσης. Αυτές οι σκληρές δεξιότητες περιλαμβάνουν τεχνικά θέματα όπως μηχανική, υπολογιστές, λογιστικά, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ. Ωστόσο, δεν είναι σαφές εάν τα soft skills θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για την ικανότητα των εργαζομένων και, εάν ναι, ποιες soft skills θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ο εντοπισμός διαφόρων συνόλων δεξιοτήτων καθίσταται απαραίτητος για τη διαφοροποίηση των εργαζομένων με υψηλό δυναμικό στην παρούσα παγκόσμια αγορά (Rashid et al., 2020).

Εν τω μεταξύ, οι διευθυντές και τα στελέχη πολλών εταιρειών σε πολλούς κλάδους δεν έχουν ακόμη αναγνωρίσει πλήρως τη σημασία της εκπαίδευσης soft skills για την απόδοση των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, ορισμένοι διευθυντές έχουν λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τα ίδια τα soft skills. Πολλοί θρηνούν για τα τεράστια χρηματικά ποσά που δαπανώνται για τέτοια εκπαίδευση, καθώς δεν μπορούν πραγματικά να επιτύχουν την απόσβεση της επένδυσής τους, λόγω της αδυναμίας των εκπαιδευομένων να μεταφέρουν όσα έμαθαν στη δουλειά τους. Πολλές εταιρείες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα επαγγελματικά προγράμματα πιστοποίησης και στην εκπαίδευση που συνιστούν τεχνικές δεξιότητες, δηλαδή hard skills, παρά στις ανθρώπινες δεξιότητες, δηλαδή στα soft skills, επειδή οι σκληρές δεξιότητες σχετίζονται πιο άμεσα με τις

καθημερινές εργασιακές λειτουργίες και δραστηριότητες των εργαζομένων. Αυτό έχει γίνει ο κανόνας για τις περισσότερες εταιρείες να αντισταθούν στις επενδύσεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους τους (Terason et al., 2022).

Κατά συνέπεια, η υπερβολική εξάρτηση από τεχνικές και διαχειριστικές δεξιότητες σε βάρος των ανθρώπινων δεξιοτήτων ή των soft skills, που θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχία της διοίκησης μιας εταιρείας, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αποστολή της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, η ανάπτυξη μόνο των σκληρών δεξιοτήτων των εργαζομένων τους κάνει πιο προσανατολισμένους στην εργασία και τους κανόνες, αλλά λιγότερο στη διαμόρφωση διαπροσωπικών σχέσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Πολλοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι και διευθυντές εταιρειών σήμερα ξοδεύουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια για το σχεδιασμό προγραμμάτων, τη φροντίδα των λεπτομερειών και την παρακολούθηση της εκτέλεσης των καθηκόντων ρουτίνας μόνο. Ως αποτέλεσμα, παραμελούν να αντιμετωπίσουν έγκαιρα συναισθηματικά ζητήματα και μερικές φορές δημιουργούν περιττό άγχος και ανθυγιεινές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους πελάτες τους. Η απόκτηση και χρήση δεξιοτήτων καθώς και η παροχή κατάρτισης επηρεάζουν έναν τομέα της οικονομίας που προβλέπεται να έχει τεράστια ανάπτυξη θέσεων εργασίας. Η απόκτηση soft skills μεταξύ των στελεχών διεγείρει την ανακάλυψη αποτελεσματικών προσεγγίσεων και λύσεων και καινοτομίας με αυξανόμενες δυνατότητες βελτίωσης της ευημερίας του οργανισμού, καθώς τα soft skills επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προωθήσουν την αλλαγή στους οργανισμούς (Ramdhan et al., 2022).

Η ικανότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά την δυνατότητα απασχόλησης των ατόμων. Έτσι, είναι σαφές από την προαναφερθείσα βιβλιογραφία ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η ηγεσία, η ομαδική εργασία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι μερικές από τις κατηγορίες soft skills που έχουν ελεγχθεί εμπειρικά και αποδεδειγμένα βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και την επιτυχία του έργου. Η απόδοση της εργασίας ήταν πάντα ένα σημαντικό ζήτημα σε κάθε οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί, ως αποτέλεσμα ενός ανταγωνιστικού παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχουν κάνει τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μια άσκηση ρουτίνας για τη διατήρηση υψηλών εργασιακών επιδόσεων. Συγκεκριμένα, η συνολική

αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα ενός οργανισμού αποδίδονταν πάντα στην υψηλή απόδοση εργασίας, επειδή θεωρούνταν ως βασική έννοια. Έτσι, η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της εργασιακής απόδοσης έχουν συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στα οργανωτικά αποτελέσματα και στην επιτυχία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένας οργανισμός, ανά πάσα στιγμή, χρειάζεται να αναπτύσσει μια ισχυρή κουλτούρα οργανωτικής απόδοσης, διατηρώντας ταυτόχρονα την προσήλωση στους στόχους του (Klammer & Gueldenberg, 2019).

Οι πρόσφατες εξελίξεις στο ενδιαφέρον για τις δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας φάνηκε να συνδέονται με την εργασιακή επιτυχία. Δεν είναι περίεργο, λοιπόν, ότι οι οργανισμοί είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στην ανάπτυξη soft skills για καλύτερη απόδοση στην εργασία, ειδικά σε ανώτατα στελέχη. Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές αμφισβήτησαν τα προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης, όπως οι δεξιότητες soft skills, ως προς το εάν στην πραγματικότητα οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση ενός οργανισμού. Υποστηρίχθηκε ότι η παροχή πληροφοριών και ανατροφοδότησης σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα θέματα που σχετίζονται με τους πελάτες αποτελούν πλέον το επίκεντρο των διευθυντών. Επιπλέον, η επιτυχία των προγραμμάτων βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης εξαρτάται από το σύστημα που έχει δημιουργήσει η διοίκηση σε έναν οργανισμό που μπορεί να βελτιώσει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Ακόμα κι αν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες δοθούν στους εργαζομένους, η εργασιακή απόδοση σε έναν οργανισμό θα εξακολουθεί να εξαρτάται από την ικανότητα του εργαζομένου να χρησιμοποιήσει τις δεδομένες πληροφορίες για να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση. Επιπλέον, για να διατηρήσουν και να μεταφέρουν οι εργαζόμενοι δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης για βελτίωση της απόδοσης, η μέθοδος και το στυλ εκπαίδευσης που υιοθετεί ο εκπαιδευτής παίζει επίσης ζωτικό ρόλο. Το πρόβλημα της αδυναμίας μεταφοράς της εκπαίδευσης από τον εκπαιδευόμενο μπορεί να μην έγκειται στην ίδια την εκπαιδευτική προσέγγιση, αλλά στο στυλ μάθησης που είναι ενσωματωμένο στη μεθοδολογία εκπαίδευσης (Moncrief, 2017).

## 2.3 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εκπαίδευσης των τραπεζικών υπαλλήλων

Ο πρωταρχικός και κύριος στόχος της εκπαίδευσης είναι να παρέχει στον οργανισμό τα απαραίτητα εφόδια για να μπορέσει να επιτύχει τις επιδιώξεις του μέσω ενός καλύτερου και διαρκώς εξελισσόμενου προσωπικού. Το πραγματικό νόημα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο οργανισμός να επενδύει χρήματα και χρόνο προκειμένου οι υπάλληλοί του να έχουν βελτιωμένη και πιο αποτελεσματική απόδοση καθώς και να παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν το καλύτερο δυνατό. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα των καλά σχεδιασμένων και οργανωμένων προγραμμάτων και διαδικασιών κατάρτισης για το προσωπικό και τον οργανισμό επίσης. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να επιτύχουν εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία που προκύπτει από την ικανοποίηση που μπορείτε να αποκομίσει όταν εκτελεί μια εργασία σε ικανοποιητικό επίπεδο. Επιπλέον, η εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία που μπορεί να προέλθει από επιπλέον μπόνους που μπορεί να κερδίσει ένας υπάλληλος μέσω της ανεπτυγμένης εργασιακής του απόδοσης, καθώς και η δυνατότητα εξέλιξης της σταδιοδρομίας μπορεί να επιτευχθεί, ενώ οι δυνατότητες προαγωγής μπορούν να αυξηθούν, οδηγώντας σε εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία (Hislop et al., 2014).

Από την άλλη πλευρά, ένα καλά οργανωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό. Ανώτερη απόδοση εργασίας καθώς και υψηλότερη απόδοση όσον αφορά την παραγωγή, ελαχιστοποίηση της περιόδου εκπαίδευσης, ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων που συνέβησαν στον χώρο εργασίας, καλύτερη απόδοση του οργανισμού που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση των καταναλωτών. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά αφοσιωμένο προσωπικό, να το υποστηρίζει και να το προωθεί ώστε να συνδέεται στενά με τα καθήκοντα του οργανισμού καθώς και με τους στόχους του οργανισμού (Syam & Sharma, 2018).

Η πιο κοινή και εφαρμόσιμη σε πολλούς οργανισμούς μέθοδος εκπαίδευσης είναι η προσέγγιση εκπαίδευσης στην εργασία. Η μέθοδος εκπαίδευσης στην εργασία πραγματοποιείται στον υπό εκπαίδευση χώρο εργασίας του εργαζομένου, που μπορεί να είναι το γραφείο ή ο εξοπλισμός

του/της. Κατά τη διάρκεια αυτού του είδους εκπαίδευσης ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει οδηγίες για την εργασία και την εκπαίδευση. Μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης στην εργασία είναι ανεπίσημη, χωρίς αυστηρή οργάνωση ή προετοιμασία. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης στην εργασία εκτελείται από έναν εκπαιδευτή που είναι αποδεκτός, γνωστός για τη δουλειά του και ικανός να μεταφέρει τις γνώσεις του στους εκπαιδευόμενους. Αυτό το είδος εκπαίδευσης, όπως επισημαίνει η έρευνα «οδηγεί σε αυξημένα ποσοστά σφαλμάτων, χαμηλότερη παραγωγικότητα και μειωμένη απόδοση προπόνησης. Υπάρχουν δύο βασικά οφέλη. Η ταχύτητα και η ευκολία της μάθησης και της γνώσης που αποκτάται, καθώς και τα έξοδα που είναι περιορισμένα αφού δεν υπάρχει ανάγκη για επιπλέον εξοπλισμό ή εκπαιδευτικές ανέσεις. Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση της εκπαίδευσης στην εργασία έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα, όπως περιορισμούς όπως ο θόρυβος από τα μηχανήματα στο χώρο εργασίας, τα ακριβά μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για την εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να καταστραφούν, η χρήση των εκπαιδευομένων όταν οι πελάτες είναι παρόντες μπορεί να οδηγήσει σε έκπτωση για την υπηρεσία ποιότητα. Μερικές μεγάλες εταιρείες διατηρούν τις δικές τους ανέσεις για εκπαίδευση, αλλά κάποιες άλλες εταιρείες που είναι μικρότερες, εκμεταλλεύονται κάθε ελεύθερο χώρο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως αίθουσα εκπαίδευσης (Morais-Storz & Nguyen, 2017).

Η εκπαίδευση έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών πρακτικών, όπως η χρήση βίντεο, διαλέξεων, συζήτηση πιθανών ερωτήσεων, καθώς και παιχνίδι ρόλων προκειμένου να έχουν ένα βαθύτερο νόημα της μελλοντικής τους αποστολής και πάνω απ' όλα προσομοίωση. Ένα βασικό μειονέκτημα της μεθόδου της τάξης είναι η συνεχής αύξηση του κόστους, καθώς η συντήρηση των υπαρχουσών αιθουσών διδασκαλίας και η παροχή υψηλής τεχνολογίας για την ενίσχυση της εκπαίδευσης, καθώς και το ενοίκιο που πρέπει να προσφέρει ο οργανισμός για να αποκτήσει χώρο για την εκπαίδευση συν τυχόν έξοδα με τα οποία μπορεί να χρειαστεί να υποστηρίξει η εταιρεία για να ταξιδέψει σε περίπτωση που ο χώρος εκπαίδευσης είναι μακριά από το χώρο του οργανισμού. Η γνώση είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο που μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη. Ωστόσο, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από ένα εξειδικευμένο, έμπειρο και ικανό εργατικό δυναμικό. Ως εκ τούτου, για να διατηρηθεί η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να θεωρούν τη συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων ως απαραίτητες. Επειδή οι δεξιότητες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου είναι παρωχημένες, επομένως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει



να θεωρούνται πολύ βασικές σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι για την αύξηση της παραγωγικότητας των ατόμων είναι η εκπαίδευσή τους. Η εκπαίδευση επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες των εργαζομένων, γεγονός που θα βελτιώσει την απόδοση του εργαζομένου. Επίσης, η εκπαίδευση έχει επίσης αντίκτυπο στην απόδοση της επένδυσης και στην οικονομική απόδοση. Είναι πολύ απαραίτητο για μια επιχείρηση να αναπτύξει σχέδια για εκπαίδευση πολύ προσεκτικά (Mathmann et al., 2017).

Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν ένα σωστό σχεδιασμό κατάρτισης και ανάπτυξης σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων λαμβάνουν πάντα καλά αποτελέσματα. Φαίνεται ότι ο σχεδιασμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης παίζει ενεργό ρόλο τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην οικονομική απόδοση, αλλά ο κακός σχεδιασμός εκπαίδευσης δεν είναι τίποτα άλλο από απώλεια χρόνου και χρημάτων. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται πιο γρήγορα, η εκπαίδευση των εργαζομένων που παρέχεται από την εταιρεία μπορεί να διαδραματίσει όλο και πιο σημαντικό ρόλο. Ωστόσο, η εκπαίδευση των εργαζομένων αντιμετωπίζει επίσης αρκετά γνωστά εμπόδια. Αυτά περιλαμβάνουν την κινητικότητα των εργαζομένων, συγκεκριμένα μέσω της λαθροθηρίας από άλλες επιχειρήσεις, και τους πιστωτικούς περιορισμούς για τις επιχειρήσεις για τη χρηματοδότηση του άμεσου και έμμεσου κόστους της κατάρτισης. Τέτοια εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν σε μη βέλτιστα επίπεδα αυτής της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Ακόμη και αν τα παραπάνω εμπόδια μπορούν να αντιμετωπιστούν, οι επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολεύονται να εκτιμήσουν τις αποδόσεις στις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες. Οι εκπαιδευτικές συνεδρίες μπορεί να είναι αποτελεσματικές, και η σχέση μεταξύ βελτιώσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου και κερδών στην παραγωγικότητα και τις πωλήσεις μπορεί να είναι δύσκολο να καθοριστεί, οδηγώντας σε αβεβαιότητα που μπορεί να αποθαρρύνει περαιτέρω την κατάρτιση (Dutta et al., 2021).

## 2.4 Αναγκαιότητα ενδοεπιχειρησιακής τραπεζικής εκπαίδευσης και ο οικονομικός αντίκτυπος

Οι οργανισμοί φιλοδοξούν να είναι επιτυχημένοι μέσω διαφοροποιημένων προγραμμάτων, υπηρεσιών, δυνατοτήτων και προϊόντων. Ωστόσο, τέτοια στοιχεία πρέπει να οραματίζονται, να αναπτύσσονται, να εφαρμόζονται και να συντηρούνται από καλά εκπαιδευμένα άτομα. Αυτή η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων περιλαμβάνει διάφορους τομείς περιεχομένου, όπως υποχρεωτικό, συμμόρφωση, διαχείριση, εποπτεία, ανάπτυξη στελεχών, υπηρεσίες πελατών, πωλήσεις, διαπροσωπικές δεξιότητες και άλλα. Οι προσπάθειες για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί κεφαλαιοποιούν όχι μόνο υπαλλήλους υψηλών δυνατοτήτων, αλλά και άτομα που μπορούν να δεσμευτούν για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων στόχων. Η εκπαίδευση είναι προγραμματισμένες και συστηματικές δραστηριότητες που επικεντρώνονται στην ενίσχυση του επιπέδου δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων. Είναι η διαδικασία μετάδοσης βασικών δεξιοτήτων, προγραμματισμένης συμπεριφοράς, έτσι ώστε τα άτομα να συνειδητοποιούν τους κανόνες και τις διαδικασίες που καθοδηγούν τη δική τους συμπεριφορά για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους (Kaski et al., 2019).

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στη βελτίωση των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, καθώς διευρύνει την αποτελεσματικότητα ατόμων, ομάδων και οργανισμών. Αν και η έννοια της ανάπτυξης μπορεί να θεωρηθεί ως εκπαίδευση, απόκτηση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων για προσωπική ανάπτυξη, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια ευρύτερη έννοια. Μπορεί να θεωρηθεί ως η ολιστική, μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ατόμων προκειμένου να εκτελούν μελλοντικούς ρόλους και ευθύνες. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού και βοηθά τα άτομα να επιτύχουν διαφορετικούς στόχους. Όταν μια εργασία δεν εκτελείται σωστά και τα τελικά αποτελέσματα δεν γίνονται αντιληπτά όπως αναμενόταν, το άτομο μπορεί να μην έχει το κίνητρο να συνεχίσει να εκτελεί συστηματικά και αποτελεσματικά. Άτομα που δεν είναι σε θέση να αποδώσουν στο αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης μπορεί ακόμη και να αποφασίσουν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, επειδή αισθάνονται ότι δεν είναι παραγωγικοί και γίνονται

δυσανεστημένοι με τη δουλειά τους. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων χρησιμεύει ως το εργαλείο που όχι μόνο ενισχύει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, αλλά παρέχει επίσης τα μέσα για να βοηθήσει τα άτομα να αισθάνονται πιο ικανοποιημένα με τα αποτελέσματα της απόδοσής τους (Grunewald et al., 2020).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένα ζωτικό συστατικό των δραστηριοτήτων προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, επειδή όχι μόνο μεγιστοποιεί τις αποδόσεις των ατόμων, αλλά μπορεί επίσης να προσελκύσει καλύτερα talenta στον οργανισμό. Συνολικά, αναπτύσσει τις ικανότητες σκέψης και τη δημιουργικότητα των ατόμων για καλύτερη λήψη αποφάσεων, εξυπηρέτηση πελατών, χειρισμό παραπόνων και συνολική αυτό-αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων παρέχει τις δυνατότητες όταν τα άτομα μετακινούνται από μια εργασία σε άλλη διαφορετικής φύσης. Είναι απαραίτητο για την παροχή υψηλής ποιότητας εργασίας επίπεδα στον οργανισμό. Παρέχοντας βασικές δεξιότητες και δομή σε όλη τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αυξάνει την πιθανότητα για τα άτομα να εκπληρώσουν αποτελεσματικά την αποστολή τους, ενώ υποστηρίζει άλλους στη δημιουργία μιας μαθησιακής κουλτούρας ως μέρος των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Όταν οι οργανισμοί παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την εκτέλεση μιας εργασίας, τα άτομα γίνονται ικανοποιημένα με τη δουλειά τους και πιο παραγωγικά, ενώ ο οργανισμός γίνεται πιο επιτυχημένος (Guenzi & Nijssen, 2021).

Οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να προκύψουν σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού, στρατηγικό, τακτικό ή επιχειρησιακό. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό των αναγκών σε τακτικό επίπεδο με τη συνεργασία άλλων τομέων επιχειρήσεων. Οι ανάγκες που προκύπτουν σε επιχειρησιακό επίπεδο καθορίζονται από ηγέτες σε χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης, τα οποία επικεντρώνονται κυρίως στην απόδοση του ατόμου και σε θέματα που αφορούν συγκεκριμένα τμήματα. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για τον προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά και για την επιλογή των καλύτερων μεθόδων, προσεγγίσεων, στρατηγικών, προγραμμάτων, χώρων υλοποίησης και αξιολόγησης για την επίτευξη των αναμενόμενων ατομικών επιδόσεων και οργανωτικών αποτελεσμάτων (Vadana et al., 2020).

Ένα ζωτικό στοιχείο στη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ότι όλες οι ανάγκες πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, υπάρχουν τρεις κατηγορίες προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων: (1) Επίλυση προβλημάτων που εστιάζονται στην απόδοση των ατόμων, (2) συνεχής βελτίωση των εργασιακών πρακτικών ανεξάρτητα από τα ζητήματα απόδοσης του ατόμου και (3) ανανέωση του οργανισμού μέσω καινοτομιών και στρατηγικών αλλαγών. Η γνώση είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο που μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη. Ωστόσο, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από ένα εξειδικευμένο, έμπειρο και ικανό εργατικό δυναμικό. Ως εκ τούτου, για να διατηρηθεί η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να θεωρούν τη συνεχή ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων ως απαραίτητες. Επειδή οι δεξιότητες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου είναι παρωχημένες, επομένως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη θα πρέπει να θεωρούνται πολύ βασικές σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας (Brüggemann, 2021).

Εν συνεχεία, η εκπαίδευση επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες των εργαζομένων, γεγονός που θα βελτιώσει την απόδοση του εργαζομένου. Επίσης, η εκπαίδευση έχει επίσης αντίκτυπο στην απόδοση της επένδυσης και στην οικονομική απόδοση. Είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να αναπτύξει σχέδια για εκπαίδευση πολύ προσεκτικά. Οι επιχειρήσεις που δημιουργούν ένα σωστό σχεδιασμό κατάρτισης και ανάπτυξης σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων λαμβάνουν πάντα καλά αποτελέσματα. Φαίνεται ότι ο σχεδιασμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης παίζει ενεργό ρόλο τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην οικονομική απόδοση, αλλά ο κακός σχεδιασμός εκπαίδευσης δεν είναι παρά απώλεια χρόνου και χρημάτων (Fassi et al., 2017).

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται πιο γρήγορα, η εκπαίδευση των εργαζομένων που παρέχεται από την εταιρεία μπορεί να διαδραματίσει όλο και πιο σημαντικό ρόλο. Η κατάρτιση μπορεί να ενημερώσει και να επεκτείνει τα σχολικά προσόντα των εργαζομένων στις εργασίες τους και να προσφέρει σημαντικά ιδιωτικά και κοινωνικά οφέλη. Η πανδημική κρίση μπορεί επίσης να αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στις δεξιότητες των εργαζομένων τους στο πλαίσιο της αυξανόμενης σημασίας της εξ αποστάσεως εργασίας. Ωστόσο, η εκπαίδευση των εργαζομένων αντιμετωπίζει επίσης μια σειρά από γνωστά εμπόδια. (Succi & Canovi, 2020).

Τέτοια εμπόδια μπορούν να οδηγήσουν σε μη βέλτιστα επίπεδα αυτού του συγκεκριμένου είδους επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Ακόμη και αν τα παραπάνω εμπόδια μπορούν να αντιμετωπιστούν, οι επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολεύονται να εκτιμήσουν τις αποδόσεις στις εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες. Οι εκπαιδευτικές συνεδρίες μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές, και η σχέση μεταξύ βελτιώσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου και κερδών στην παραγωγικότητα και τις πωλήσεις μπορεί να είναι δύσκολο να καθοριστεί, οδηγώντας σε αβεβαιότητα που μπορεί να αποθαρρύνει περαιτέρω την κατάρτιση. Αυτό το σημείο υπογραμμίζεται περαιτέρω από το γεγονός ότι η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχετικά με τις επιστροφές σε επίπεδο επιχείρησης στην εκπαίδευση των εργαζομένων δεν έχει ακόμη βασιστεί σε πειραματική ή οιονεί πειραματική έρευνα (Tseng et al., 2019).

Πολλοί οργανισμοί έχουν καθιερωμένα τμήματα ποιότητας. Οι ρόλοι των επαγγελματιών ποιότητας έχουν ερευνηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων των κύριων καθηκόντων τους, των μελλοντικών ρόλων και των απαιτούμενων ικανοτήτων. Το πλαίσιο υπογραμμίζει τις αλλαγές που απαιτούνται τόσο στις δομικές όσο και στις δεξιότητες που σχετίζονται με τα συμφραζόμενα. Αυτή η ανάγκη για απόκτηση των κατάλληλων ικανοτήτων υπογραμμίζει το ρόλο της ψηφιοποίησης στη δημιουργία νέων και τον μετασχηματισμό των υπάρχουσών θέσεων εργασίας, ζητώντας περισσότερες μελέτες σχετικά με το πώς η ψηφιοποίηση επηρεάζει τις θέσεις εργασίας των επαγγελματιών ποιότητας. Ως εκ τούτου, γίνονται έντονες συζητήσεις για την αναγνώριση καθώς και την ανάπτυξη νέων και αμφιδέξιων ικανοτήτων, έτσι ώστε οι επαγγελματίες να ενισχύουν τις τρέχουσες πρακτικές ώστε να είναι ενημερωμένοι στην ψηφιακή εποχή και να αποκτήσουν νέες πρακτικές για την υποστήριξη της περαιτέρω ψηφιοποίησης. Μέχρι στιγμής, οι μελέτες που περιγράφουν λεπτομερώς τις καθημερινές πρακτικές των επαγγελματιών ποιότητας σε σχέση με την ψηφιοποίηση είναι σπάνιες. Η επίδραση της ψηφιοποίησης στη διαχείριση ποιότητας μπορεί να αναλυθεί με βάση τις προαναφερθείσες βασικές αρχές της διαχείρισης ποιότητας. Όσον αφορά την εστίαση στον πελάτη, η ψηφιοποίηση ανοίγει νέες δυνατότητες προσαρμογής και εξατομίκευσης. Δεδομένου ότι η εστίαση στον πελάτη είναι βασική αρχή διαχείρισης ποιότητας, αυτές οι δυνατότητες επηρεάζουν το έργο των επαγγελματιών ποιότητας. Οι απαιτήσεις των πελατών για μεμονωμένες λύσεις μπορούν επίσης να οδηγήσουν στην ψηφιοποίηση. Η εφαρμογή προσαρμοσμένων λύσεων οδηγεί στην εμφάνιση νέων οργανωτικών αναγκών για τη διαχείριση αυτών των προσαρμοσμένων λύσεων. Προκειμένου

να προσφέρουν εξατομικευμένες λύσεις που βασίζονται σε ψηφιακή μορφή, οι οργανισμοί ενδέχεται επίσης να χρειαστεί να συνεργαστούν με διαφορετικούς παράγοντες και ενδιαφερόμενους φορείς στις κατακερματισμένες και δυναμικές αγορές (Mori & Stroud, 2021).

Ένα κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη τόσο σταδιακών όσο και ριζικών βελτιώσεων είναι η ικανότητα για προγνωστικές αναλύσεις. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση οδηγεί επίσης στη δημιουργία νέων ρόλων ή λειτουργιών που απαιτούν άτομα με εξειδίκευση στις ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτοί οι νέοι ρόλοι καλύπτουν και την ανάγκη για να δημιουργήσουν εύρυθμες συνεργασίες με βασικούς παράγοντες και ενδιαφερόμενους φορείς που αναπτύσσουν και διατηρούν σχετικές δομές πληροφορικής. Τέτοιες συνεργασίες μπορεί να είναι προκλητικές καθώς οι δεξιότητες πληροφορικής συχνά γίνονται κλειδί για τις εσωτερικές πρακτικές διαχείρισης ποιότητας, όπως η χαρτογράφηση διαδικασιών, η οποία παραδοσιακά διεξάγεται από επαγγελματίες ποιότητας (Radović et al., 2022).

Τέλος, για να ξεπεραστούν αυτές οι πιθανές εντάσεις και να υποστηριχθεί καλύτερα η ψηφιοποίηση, οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν νέες ικανότητες και να συνεργαστούν με τη λειτουργία της πληροφορικής. Ικανότητες και πρακτικές που υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διαχείρισης ποιότητας για την ψηφιοποιημένη διαχείριση ποιότητας. Αυτή η συνεχής εξέλιξη έχει θεμελιώδη αντίκτυπο σε μια νέα και αναδυόμενη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα σύνολα δεξιοτήτων που διαμορφώνουν τις ικανότητες των επαγγελματιών ποιότητας επηρεάζονται και θα επηρεαστούν από τέτοιες αλλαγές που οδηγούνται από την ψηφιοποίηση. Η περαιτέρω κατανόηση αυτών των αλλαγών δεν χρησιμεύει μόνο για να επηρεάσει τις ίδιες τις πρακτικές διαχείρισης ποιότητας, αλλά μπορεί ακόμη και να επεκτείνει τη γνώση για το πώς η λειτουργία της διαχείρισης ποιότητας θα μπορούσε επίσης, αμοιβαία, να συμβάλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε οργανισμούς, όπως και τα τραπεζικά ιδρύματα (Martin et al., 2019).

## Κεφάλαιο 3. Εκπαιδευτικό πρόγραμμα στελεχών τραπεζής στην καθημερινή εξυπηρέτηση πελατών

### 3.1 Η θέση των τραπεζών και η αναγκαιότητα καινοτόμου ρόλου υπευθύνου επιχειρήσεων

Η συνεχής αύξηση της απόδοσης των οργανισμών είναι χρήσιμη στην αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης της αγοράς και κατ' επέκταση του κράτους. Η οργανωτική απόδοση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στον τομέα εσωτερικής διαχείρισης και από τους πιο σημαντικούς δείκτες της απόδοσης του οργανισμού. Οι επιδόσεις των τραπεζών εμφανίζουν μεγάλο ενδιαφέρον στην ακαδημαϊκή έρευνα. Σύμφωνα με (Darling-Hammond et al., 2020) η απόδοση της τράπεζας είναι προφανώς μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τέσσερις συνιστώσες: χρηματοοικονομική απόδοση και απόδοση αγοράς, απόδοση ανθρώπινου δυναμικού, οργανωτική αποτελεσματικότητα και απόδοση επικεντρωμένη στον πελάτη.

Για την αξιολόγηση της διαρθρωτικής απόδοσης, πρέπει να μελετηθεί η εσωτερική οργανική δομή των τραπεζών και τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογείται η απόδοσή τους για να επιλεγεί σωστά η εφαρμοσμένη μέτρηση ή συνιστώσα κατά τον προσδιορισμό της απόδοσης των τραπεζών. Χρησιμοποιώντας οικονομικούς δείκτες, οι επενδυτές μπορούν να καθορίσουν την απόδοση μιας τράπεζας. Αυτό το γεγονός συμβαδίζει με τη δήλωση ότι η σύγκριση με τη μορφή στατιστικών δεικτών προϊόντων είναι πιο αντικειμενική επειδή οι διαστάσεις απόδοσης μπορούν να συγκριθούν με άλλες τράπεζες ή με την προηγούμενη περίοδο χρήσης. Η απόδοση των τραπεζών μπορεί να φανεί μέσα από ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών ή δεικτών, ως πηγή αποτίμησης είναι οι οικονομικές εκθέσεις της οικείας τράπεζας. Εάν οι επιδόσεις των τραπεζών αυξηθούν, η αξία της θα είναι υψηλότερη. Οι πληροφορίες για την οικονομική θέση και τις επιδόσεις στο παρελθόν χρησιμοποιούνταν συχνά ως βάση για την πρόβλεψη της οικονομικής θέσης και των επικείμενων επιδόσεων και άλλα θέματα που τράβηξαν άμεσα την προσοχή των χρηστών, όπως η πληρωμή μερισμάτων, οι μισθοί, η κίνηση των τιμών των ασφαλίσεων και η ικανότητα των τραπεζών να ανταποκριθούν στις υποσχέσεις τους καθώς αυτές καθίστανται απαιτητές. Η απόδοση είναι ένας σημαντικός στόχος που πρέπει να επιτευχθεί από οποιεσδήποτε τράπεζες, για

το λόγο ότι η απόδοση αντικατοπτρίζει την ικανότητα των τραπεζών να διαχειρίζονται και να κατανέμουν πόρους (Holmlund et al., 2017).

Η ανάπτυξη της αξίας των πελατών είναι επίσης σημαντική για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης. Επίσης, οι πωλητές (τμήμα marketing) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη μέσω των συναντήσεων και των στρατηγικών σχεσιακών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες. Σε κάθε εμπορική τράπεζα, η κερδοφορία είναι σημαντικός παράγοντας. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες εφαρμόζονται εδώ και καιρό από ακαδημαϊκούς για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης της τράπεζας. Στη σημερινή εποχή του online marketing, οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν την εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους απολαμβάνουν προηγμένα στάδια διατήρησης και καλύτερη κερδοφορία λόγω της βελτιωμένης αφοσίωσης των πελατών. Η ικανοποίηση των καταναλωτών έχει υποστηριχθεί ότι συνδέεται στενά με την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών. Ειδικότερα, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα σημαντικό συστατικό στη διαμόρφωση των αναγκών των πελατών για τη διαμόρφωση μελλοντικών προϊόντων. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι πελάτες πιθανότατα θα συστήσουν και θα μιλήσουν σε άλλους για τις καλές τους εμπειρίες. Το κέρδος είναι επίσης ένα στοιχείο στις οικονομικές δηλώσεις που είναι καίριο, επειδή τα τραπεζικά έσοδα είναι πιθανό να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τις τράπεζες αλλά και στην της απόδοσης μιας τράπεζας στο σύνολό της για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ένας τρόπος που εφαρμόζει η διοίκηση όταν προετοιμάζει οικονομικές καταστάσεις που επηρεάζουν το επίπεδο απόδοσης είναι η διαχείριση κερδών, η οποία αναμένεται να αυξήσει την αξία της ίδιας της τράπεζας (Santos et al., 2021).

Η ικανότητα επίδειξης της επιρροής των δραστηριοτήτων marketing στην οικονομική απόδοση της τράπεζας είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση, την αιτιολόγηση και την ενίσχυση της δαπάνης των πόρων που θα διανεμηθούν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αυτό παρουσιάζεται ως μια αποστολή όταν κάποιος λαμβάνει υπόψη τόσο την ποικιλία όσο και το πιθανό αποτέλεσμα της δραστηριότητας marketing. Γεγονός αποτελεί επίσης, πως οι διαχειριστές marketing αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση για να δείξουν την επιρροή των δραστηριοτήτων τους στην οικονομική απόδοση των τραπεζών. Σύμφωνα με (Zangiacomi et al., 2017) οι τράπεζες πρέπει να επιλέξουν μεταξύ των ροών εσόδων που ενισχύουν τη σταθερότητα. Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής



τραπεζικής δραστηριότητας, οι ερευνητές αντικατοπτρίζουν τη θετική σχέση μεταξύ κινδύνου και διαφοροποίησης προϊόντων που είναι ισχυρή στις μικρές τράπεζες. Με τη σύγχρονη απελευθέρωση στην οικονομία, οι εμπορικές τράπεζες έχουν καταλήξει σε εκδηλώσεις που βασίζονται σε προμήθειες όπως η επενδυτική τραπεζική, η εμπορική τραπεζική, η ασφαλιστική εταιρεία, η μεσιτεία κινητών αξιών και άλλες παραδοσιακές και μη δραστηριότητες.

Οι τράπεζες μπορούν να αυξήσουν τα υψηλά έσοδα στην αγορά μέσω πολύτιμων γνώσεων που βελτιώνουν την αναλογία οφέλους προς τους πελάτες, ενώ υπάρχουν και τράπεζες που μπορούν να μειώσουν με χαμηλό κόστος και μπορούν να βελτιώσουν την οικονομική τους απόδοση. Η οικονομική επιτυχία εξαρτάται γενικά από την αποτελεσματικότητα του πωλητή. Ο κύριος παράγοντας που μπορεί να μετρήσει την απόδοση είναι η κερδοφορία, ενώ το μερίδιο αγοράς που έχουν χρησιμοποιήσει διάφοροι μελετητές μετρούν την απόδοση σε σχέση με τα κέρδη, την ανάπτυξη και τις πωλήσεις. Επιπλέον, η απόδοση των τραπεζών έχει επικεντρωθεί σε τρεις παράγοντες, τη στρατηγική της τράπεζας, τη δομή της τράπεζας ή το εσωτερικό περιβάλλον και, το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ άλλοι μελετητές μετρούν την οικονομική απόδοση μέσα από την αύξηση των πωλήσεων, το κέρδος και την οικονομική ασφάλεια. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η παραγωγικότητα, η οποία ορίζεται ως μία αναλογία μεταξύ της αποτελεσματικότητας και των μέσων που χρησιμοποιούνται και προσμετράται από τις τράπεζες για την μονάδα λήψης αποφάσεων σε δύο διαφορετικές περιόδους. Η αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να επικεντρώνεται εξίσου και στις χρηματοοικονομικές και στις μη χρηματοοικονομικές επιδόσεις (Ingason & Jónsdóttir, 2017).

Πριν αναλυθεί η εξέλιξη της έρευνας πάνω στον ψηφιακό μετασχηματισμό στις τράπεζες και τη διαχείριση τους, είναι χρήσιμο να διαφοροποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός από άλλους συναφείς όρους που χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Οι ψηφιακές μετατροπές-αλλαγές των τελευταίων ετών είναι πιο προηγμένες από την ψηφιοποίηση και κατηγοριοποιούνται στο επόμενο επίπεδο που σχετίζεται με τον όρο μετασχηματισμός. Η ψηφιοποίηση απαιτεί νέους τρόπους επικοινωνίας και συνεργασίας στο χώρο εργασίας και μπορεί να γίνει κατανοητή ως η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και δεδομένων για τη δημιουργία εσόδων, τη βελτίωση των επιχειρήσεων και την αντικατάσταση/μετατροπή επιχειρηματικών διαδικασιών (Parviainen et al., 2017).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός με τη σειρά του μπορεί να οριστεί ως η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλες τις πτυχές και τις λειτουργίες ενός οργανισμού, που με τη σειρά του οδηγεί σε αλλαγές υποδομής στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και προσφέρει αξία στους πελάτες του. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προχωρά ακόμη περισσότερο και αλλάζει θεμελιωδώς τις επιχειρηματικές λειτουργίες, τα προϊόντα και τις διαδικασίες, γεγονός που σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγεί σε εντελώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από τον τύπο και το μέγεθός τους, πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να ευθυγραμμίσουν ή ακόμα και να αντικαταστήσουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες τους με νέες, με τις οποίες μπορεί να μην αισθάνονται απαραίτητα άνετα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί αλλαγή ηγεσίας, κουλτούρας και νοοτροπίας, στάσεις απέναντι στους κινδύνους, καθώς και νέους τρόπους εργασίας, νέες τεχνολογίες και προθυμία αποδοχής της ασάφειας και της συνεχούς αλλαγής. Οι αυξήσεις των πωλήσεων και της παραγωγικότητας, οι καινοτομίες στη δημιουργία αξίας, καθώς και οι νέες μορφές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες είναι παραδείγματα πιθανών κερδών σε έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει τεχνολογίες όπως η μηχανική μάθηση και η ανάλυση, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να σημαίνουν ατελείωτες ευκαιρίες για οργανωτικές λύσεις και αυξημένη εσωτερική αποτελεσματικότητα (Le & Nguyen, 2023).

## 3.2 Ο ρόλος του υπευθύνου πελατείας στη νέα πραγματικότητα

Οι ψηφιακές τεχνολογίες συμβάλλουν ολοένα και περισσότερο στον μετασχηματισμό του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και στον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν οι καταναλωτές στην απόκτηση των υπηρεσιών και των προϊόντων που επιθυμούν. Για τις επιχειρήσεις, οι ψηφιακές τεχνολογίες χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο για τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων με τους καταναλωτές. Για τους καταναλωτές, οι ψηφιακές τεχνολογίες ενισχύουν την ευκολία των αγορών και προσφέρουν νέα κανάλια για αγορές. Αυτή η τεχνολογική εξέλιξη εφαρμόζεται με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και συσκευών όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η προηγμένη ρομποτική, οι ευφυείς πράκτορες, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), η εικονική πραγματικότητα (VR), η επαυξημένη πραγματικότητα (AR), και διασταυρούμενη πραγματικότητα (XR). Όλες αυτές οι τεχνολογίες θα αλλάξουν την αλληλεπίδραση μεταξύ καταναλωτών και τραπεζών. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η τεχνολογία έχει ισχυρό αντίκτυπο στο τοπίο του λιανικού εμπορίου, με την καινοτομία να γίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την εμπειρία των πελατών σε άκρως ανταγωνιστικούς κλάδους όπως το λιανικό εμπόριο. Οι πελατοκεντρικές τεχνολογίες γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ του διαδικτυακού και του παραδοσιακού λιανικού εμπορίου, επιτρέποντας μια ολιστική εμπειρία παντός καναλιού (Alamri, 2019).

Η τεχνολογία λιανικής θεωρείται όλο και περισσότερο ως μια διεπαφή μεταξύ των αλληλεπιδράσεων τράπεζας και πελατών, η οποία σχετίζεται με όλα τα στάδια του εξυπηρέτησης του πελάτη. Είναι σημαντικό οι τράπεζες να χρησιμοποιούν στρατηγικά καινοτόμες τεχνολογίες για να επιτύχουν διαφοροποίηση, ώστε να διατηρήσουν την ποιότητα μάρκετινγκ και τις πωλήσεις τους. Μαζί με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας λιανικής, οι γνώσεις του κλάδου για το ρόλο της Επαυξημένης Πραγματικότητας αυξάνονται, αν και η κατανόησή για τον αντίκτυπό της στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε εικονικές ρυθμίσεις δοκιμής είναι ακόμα περιορισμένη. Συγκεκριμένα, υπάρχουν ελάχιστες γνώσεις σχετικά με το πώς και εάν μια τέτοια τεχνολογία βελτιώνει ή μειώνει την εμπειρία του πελάτη σε διάφορα στάδια του ταξιδιού του πελάτη, από την προ-αγορά (presale) έως την αγορά και μετά την αγορά (after-sale). Κατά την εννοιολογική προσέγγιση αυτών των διαφορών, εντοπίζονται ευδιάκριτες ευκαιρίες για το AR να βελτιώσει και να προσθέσει αξία στο ταξίδι του πελάτη (Akhmetzianov & Sokolov, 2020).

Κατά τη διάρκεια της διαδρομής του πελάτη, οι καταναλωτές εκτίθενται σε διαφορετικά σημεία επαφής που καθορίζουν την εμπειρία τους σε όλα τα στάδια προαγοράς, αγοράς και μετά την αγορά. Στο στάδιο της προαγοράς, οι καταναλωτές μπορούν να επηρεαστούν από εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα όταν αποφασίζουν αν θα ασχοληθούν με φυσικά ή ηλεκτρονικά καταστήματα. Τα εσωτερικά ερεθίσματα είναι μεμονωμένοι παράγοντες διαφοράς, όπως η συχνότητα αγοράς και η συμμετοχή, ενώ τα εξωτερικά ερεθίσματα είναι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία σχεδίασης και τεχνολογία. Στο στάδιο της αγοράς, ο καταναλωτής κάνει μια επιλογή και αποφασίζει να αγοράσει. Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτή η έννοια της επιλογής του καταναλωτή επειδή, όταν οι καταναλωτές είναι πιο σίγουροι για ένα προϊόν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, αισθάνονται ενδυναμωμένοι και το επίπεδο εμπιστοσύνης στην επιλογή τους αυξάνεται. Μια αύξηση της εμπιστοσύνης στις επιλογές μπορεί να συμβεί όταν ένας καταναλωτής συμμετέχει στη διαδικασία δημιουργίας του. Επιπλέον, η γενική θετικότητα αυξάνει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Ωστόσο, η τεχνολογία προσφέρει στους καταναλωτές μια πληθώρα ειδών από τα οποία μπορούν να επιλέξουν, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την πολυπλοκότητα των επιλογών και να μειώσει την εμπιστοσύνη στις επιλογές (Siwale & Godfroid, 2022).

Η παρουσία ορίζεται παραδοσιακά ως η υποκειμενική κατάσταση της ύπαρξης σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, μια αντίληψη που δεν συνδέεται απαραίτητα με τη χρήση μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Επομένως, παρά τη συνάφεια του μέσου για την επίτευξη αυτής της αντίληψης, η ερμηνεία των χρηστών είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της αίσθησης παρουσίας. Διάφοροι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του περιεχομένου πολυμέσων και της συσκευής, είναι σημαντικοί για την ανάπτυξη της αίσθησης παρουσίας. Ως εκ τούτου, η παρουσία ορίζεται ως η υποκειμενική εμπειρία των χρηστών που νιώθουν «παρών» στο περιβάλλον της τεχνολογίας που εμφανίζεται. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επιτρέπουν στους χρήστες να αλληλεπιδρούν με πολλούς διαφορετικούς τύπους περιεχομένου, από κινούμενα σχέδια και κόσμους φαντασίας έως υπερρεαλιστικά περιεχόμενα. Ειδικότερα, αναμένεται ότι οι διαφορές στον αντιληπτό πραγματικό ρεαλισμό του περιεχομένου των προεμπειριών θα επηρεάσουν την αντιληπτή παρουσία των χρηστών. Αρκετοί μελετητές τονίζουν ότι ένα από τα συστατικά της παρουσίας είναι η ομοιότητα του περιεχομένου με τον πραγματικό κόσμο. Τα ρεαλιστικά περιεχόμενα μπορούν να οδηγήσουν

σε μια κατάσταση αντιληπτικής παρουσίας. Ωστόσο, το πώς οι χρήστες αντιλαμβάνονται τον ρεαλισμό δεν είναι μια μονοδιάστατη κατασκευή. Από τη μια πλευρά, ο αντιληπτός ρεαλισμός μπορεί να εκληφθεί ως ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες κρίνουν το περιεχόμενο που θεωρείται ως κάτι που μπορεί επίσης να παρατηρηθεί στον πραγματικό κόσμο, ή με άλλα λόγια, πόσο καλά το περιεχόμενο είναι αληθοφανές και προσομοιώνει ένα πραγματικό αντικείμενο. Από την άλλη πλευρά, οι αντιλήψεις του πραγματολογικού ρεαλισμού ορίζονται ως οι κρίσεις για το αν το περιεχόμενο είναι φτιαγμένο ή όχι, δηλαδή εάν βασίζεται σε πραγματικά πρόσωπα, αντικείμενα ή γεγονότα ή έχει κατασκευαστεί τεχνητά (Oboh & Ajibolade, 2017).

Ενώ η βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει ήδη συντελεστεί, εστιάζει στον παράγοντα εμπειρία, οι τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ολοκληρωμένες λύσεις που δημιουργούν αξία μέσω της συνέργειας. Για παράδειγμα, ορισμένοι ερευνητές αναφέρονται στο AR ως μια ψηφιακή διπλή τεχνολογία που εισάγει τις παραγγελίες των πελατών στην παραγωγή προσθέτων. Οι επιστημονικοί συγγραφείς προτείνουν τη χρήση του AR σε ολοκληρωμένα συστήματα για το σχεδιασμό προϊόντων. Η πρόταση περιλαμβάνει το σχεδιασμό μιας εφαρμογής που ενσωματώνει έναν κατάλογο επίπλων για σαλόνι, τραπεζαρία και υπνοδωμάτιο. Ο χρήστης μπορεί να τροποποιήσει τα χαρακτηριστικά μεγέθους, χρώματος και υφής με τρόπο που να τονίζει την αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή. Αυτό επιτρέπει τη μείωση της αβεβαιότητας του χρήστη. Ταυτόχρονα, αυτό επιτρέπει μια συμμετοχική δράση όπου ο χρήστης είναι ο πρωταγωνιστής. Η εκτεταμένη πραγματικότητα μπορεί να είναι μία από τις πολλές τεχνολογίες που συνεργάζονται για να διαμορφώσουν μια ψηφιακή ή έξυπνη επιχείρηση. Οι επιστημονικοί συγγραφείς του βασικού πλαισίου υποστηρίζουν ότι η εταιρική αρχιτεκτονική μετασχηματίζεται ψηφιακά από πολλαπλές τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου των πραγμάτων, των υπηρεσιών υπολογιστών, του υπολογιστικού νέφους, της τεχνητής νοημοσύνης, των μεγάλων δεδομένων με αναλυτικά στοιχεία, των φορητών συστημάτων, των δικτύων συνεργασίας και των κυβερνοφυσικών συστημάτων. Η νέα εταιρική αρχιτεκτονική μετατοπίζεται από την προοπτική της μοντελοποίησης του κλειστού κόσμου σε έναν πιο ευέλικτο, ανοιχτό κόσμο ζωντανών αρχιτεκτονικών λογισμικού και συστημάτων, που αποτελεί το πλαίσιο για προσαρμόσιμες και εξελικτικές προσεγγίσεις λογισμικού (Fundin et al., 2018).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα βρίσκονται στο επίκεντρο της νέας επιχειρηματικής αρχιτεκτονικής. Το Industry 4.0 προορίζεται να προκαλέσει μια μετατόπιση από πλατφόρμες push, pipeline ή ευέλικτα επιχειρηματικά μοντέλα. Σε όλα τα επίπεδα επιχειρηματικής ωριμότητας, οι τεχνολογίες διαμορφώνουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές διαδικασίες: διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος (PLM ή R&D), διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) και διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού (SCM). Η υποδομή cloud ως υπηρεσία (IaaS) και η πλατφόρμα ως υπηρεσία (PaaS) ως η πρώτη τεχνολογία μηχανογράφησης κεντρικού υπολογιστή, δηλαδή προγραμματισμός πόρων της επιχείρησης και κατασκευή με τη βοήθεια υπολογιστή, ως λογισμικό ως υπηρεσία (SaaS). Οι τεχνολογίες γίνονται διαθέσιμες παντού. Καθώς τα επίπεδα ωριμότητας προχωρούν, το cloud χρησιμοποιεί ακατέργαστα δεδομένα και τα μετατρέπει σε έξυπνα δεδομένα μέσω αναλυτικών στοιχείων και ψηφιακών σκιωδών τεχνολογιών. Το PLM που φιλοξενείται στο cloud δημιουργεί ανοιχτά δίκτυα καινοτομίας. Το CRM δημιουργεί παγκόσμια δίκτυα πελατών. Τέλος, τα online συστήματα δημιουργούν κατανομημένα δίκτυα SCM. Οι άμεσες διεργασίες μετακινούνται σε ανοιχτά δίκτυα και δημιουργούν επιχειρηματικά μοντέλα έλξης, δικτύου ή ανοιχτών σε διάφορα στάδια. Ο συσχετισμός και η ενοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επιχειρησιακών τεχνολογιών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των επιχειρηματικών μοντέλων που διαμορφώνουν, δημιουργούν μια ψηφιακή ή έξυπνη επιχείρηση (Doktoralina & Apollo, 2019).

### 3.3 Στοιχεία καινοτομίας και επιδιώξεις από την εφαρμογή του ρόλου

Η διαχείριση καινοτομίας περιλαμβάνει μια ποικιλία διαστάσεων και πεδίων εφαρμογής., καθώς έχει καταστεί σημαντικό για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους διαχειριστές και τους ακαδημαϊκούς να κατανοούν και να διαχειρίζονται τη διαδικασία καινοτομίας για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ραγδαίες αλλαγές στις κοινωνικές και οικονομικές τάσεις, συμπεριλαμβανομένης της ψηφιοποίησης, έχουν δημιουργήσει τεράστια ζήτηση για την έναρξη της αλλαγής και την ανάπτυξη καινοτόμων αποτελεσμάτων. Ερευνητικές μελέτες (Chuang, 2020) (Von Krogh, 2012) (Plank et al., 2018) δείχνουν ότι, οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν την αλλαγή και εφαρμόζουν αποτελεσματικά νέα αυτοσχέδια επιχειρηματικά μοντέλα. Εφαρμόζουν στρατηγικές, τεχνολογίες, δομές και νέες προσεγγίσεις όπως η διαχείριση γνώσης και η διαχείριση ολικής ποιότητας. Αυτή η επερχόμενη αλλαγή στο βιομηχανικό περιβάλλον έχει δημιουργήσει την ανάγκη να ξεκινήσει κάτι πέρα από αυτό της σταδιακής βελτίωσης. Αυτό ωθεί τους οργανισμούς να δώσουν έμφαση και να επενδύσουν στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η καινοτομία δίνει στις τράπεζες ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Οι τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες είναι οι πρωταρχικοί μοχλοί επιτυχίας και αποτυχίας των επιχειρήσεων. Τα τραπεζικά ιδρύματα (Holland & BardoeI, 2016) παράγουν νέες ιδέες, προϊόντα, τεχνολογίες ή υπηρεσίες. Ενώ οι εταιρικές εταιρείες με καθιερωμένη υποδομή, εγκαταστάσεις και πόρους τείνουν να υποστηρίζουν τη δημιουργία και την υιοθέτηση καινοτομίας, η οποία δεν είναι πάντα μία εύκολη διαδικασία.

Η υιοθέτηση της καινοτομίας αποτελείται από την έναρξη και την εφαρμογή. Η δημιουργία συνειδητοποίησης της καινοτομίας μεταξύ των μελών, η συγκέντρωση της ευνοϊκής τους στάσης και η αξιολόγηση της αξίας της για τον οργανισμό ονομάζεται έναρξη καινοτομίας. Η ιδέα που εγκρίθηκε από τη διοίκηση και έγινε αποδεκτή από τους εργαζόμενους επικυρώνεται για τελική εφαρμογή σε συμφωνία με τη στρατηγική των οργανισμών που ονομάζεται εφαρμογή καινοτομίας. Η επιτυχής εφαρμογή της καινοτομίας είναι μια κρίσιμη πηγή οργανωτικής αλλαγής επειδή εξαρτάται από την υποστήριξη των εργαζομένων του οργανισμού. Οι τακτικές παρέμβασης και οι παραλλαγές τους ήταν αποτελεσματικές για όλους τους τύπους αλλαγών. Οι οργανισμοί

υποστηρίζουν τέτοιες πρωτοβουλίες μέσω της καινοτομίας στις διοικητικές πολιτικές. Έχει αναπτυχθεί ένα πολυεπίπεδο πλαίσιο για τη συγκέντρωση των πρωταρχικών παραγόντων όπως η δομή, η οργάνωση, ο ασθενής, ο πάροχος και το επίπεδο καινοτομίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της καινοτομίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό πλαίσιο για να εξηγήσει τις συλλογικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν υπαλλήλους και θεσμικούς παράγοντες για να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της υλοποίησης: αποτελεσματικότητα υλοποίησης και αποτελεσματικότητα καινοτομίας. Ένας νέος όρος ομαδοποίησης εισήχθη για οργανισμούς για να αυξήσουν τις καινοτόμες δραστηριότητές τους. Η ομαδοποίηση είναι μια ενεργή διαδικασία όπου οι οργανισμοί μαθαίνουν να καινοτομούν με τη μορφή ομάδων (McIntyre & Srinivasan, 2017).

Η καινοτομία συνίσταται στη δημιουργία και την υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας, πρωτοκόλλων και προϊόντων. Η παραγωγή είναι η εξερεύνηση νέων ευκαιριών καθώς και η εκμετάλλευση των υπάρχοντων πόρων. Είναι μια δημιουργική διαδικασία που περιλαμβάνει αναγνώριση ευκαιριών, ανάπτυξη ερευνητικού σχεδιασμού, εμπορευματοποίηση, marketing και διανομή της. Η ανάπτυξη νέων ιδεών αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας των μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων. Η διαδικασία δημιουργίας απαιτεί τεχνικές, έρευνες αγοράς, πληροφορίες και ικανότητες ανταλλαγής γνώσεων των διευθυντών. Η υιοθεσία είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνει την έναρξη και την εφαρμογή. Η έναρξη είναι μια διαδικασία αναγνώρισης της ανάγκης για υιοθέτηση νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή τεχνολογίας, δημιουργίας συνειδητοποίησης της καινοτομίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, αξιολόγησης της οικονομικής και τεχνικής αξίας της και λήψης απόφασης για υιοθέτηση ή απόρριψη της καινοτομίας. Η εφαρμογή είναι η αφομοίωση της καινοτομίας στον οργανισμό μέχρι να γίνει ρουτίνα. Η απλή υλοποίηση δημιουργικών ιδεών δεν είναι δυνατή έως ότου οι εργαζόμενοι παρακινηθούν να κάνουν τις ιδέες τους πράξη με τις ικανότητές τους. Η διαδικασία υιοθέτησης της καινοτομίας απαιτεί διοικητικές ικανότητες (Sun et al., 2020).

Η διαχείριση της καινοτομίας είναι μια κρίσιμη διεπιστημονική διαδικασία στον 21<sup>ο</sup> αιώνα για κάθε εταιρεία-τράπεζα. Η παγκοσμιοποίηση κάνει το επιχειρηματικό περιβάλλον πιο σκληρό όσον αφορά τον ανταγωνισμό και οι εταιρείες πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία της καινοτομίας. Η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη τόσο προϊόντων όσο και οργανωτικής καινοτομίας και περιλαμβάνει ένα σύνολο εργαλείων που



επιτρέπουν σε διευθυντές και μηχανικούς να συνεργάζονται με μια κοινή αντίληψη των Στόχοι και διαδικασίες. Είναι προφανές ότι οι μάνατζερ χρειάζονται έναν ξεκάθαρο οδικό χάρτη στη διαχείριση της καινοτομίας που είναι μια πολύπλοκη διαδικασία ειδικά λόγω των χαρακτηριστικών της ίδιας της καινοτομίας. Μια τράπεζα με υψηλές βαθμολογίες δυναμικού καινοτομίας θα πρέπει να μελετήσει λεπτομερώς τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της, καθώς θα πρέπει να έχουν μια τεχνολογική διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει την ανταγωνιστικότητα της τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση ποιότητας είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στην παρακολούθηση των αλλαγών. Οι καινοτόμες εταιρείες έχουν συστηματική συλλογή όλων των παρορμήσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην καινοτομία και έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τη δυνατότητα της ιδέας της καινοτομίας. Σε αυτό το στάδιο, η δημιουργικότητα των εργαζομένων και η καλή ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας (Kumar et al., 2018).

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα στη μελέτη περίπτωσης, σύνθετα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν όταν αποκαλυφθούν βασικά προβλήματα και βασικές ανάγκες. Ο καθορισμός αυτών των αρχικών σταδίων της διαδικασίας διαχείρισης της καινοτομίας έχει ζωτικό ρόλο να γνωρίζουμε από πού να ξεκινήσουμε και πώς να συνεχίσουμε το ίδιο το έργο. Οι νέες ιδέες ή καινοτομίες είναι δύσκολο να δημιουργηθούν, ωστόσο η διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας είναι τόσο δύσκολη όσο η ίδια η δημιουργία ιδέας. Η διαδικασία καινοτομίας μπορεί να ταξινομηθεί και να αναλυθεί σε 6 βήματα, τα οποία είναι (1) προσδιορισμός έργων καινοτομίας, (2) προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής και εστίαση έργων καινοτομίας, (3) αξιοποίηση της πνευματικής δύναμης και της δημιουργικότητας υπερφόρτισης, (4) επιλογή των καλύτερων ιδεών για περαιτέρω ανάπτυξη και σχεδιασμό. (5) αξιολόγηση της απόδοσης των νέων προϊόντων/υπηρεσιών πριν από την κυκλοφορία και τέλος (6) διάγνωσης προβλημάτων και βελτιώσεων για προηγούμενη εμπορευματοποίηση. Η ανάλυση του συστήματος διαχείρισης καινοτομίας με αυτόν τον τρόπο δεν έχει κοινά πλεονεκτήματα (Rangaswamy et al., 2020).

Όπως σε κάθε τομέα πρακτικών επιχειρηματικής ζωής, η παγκοσμιοποίηση και ο υψηλός ανταγωνισμός υπογράμμισαν τη σημασία της διαχείρισης καινοτομίας για τις επιχειρήσεις όσον αφορά την εφαρμογή, οι νέες ιδέες μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο γνωρίζοντας τον ορθό χειρισμό ενός τεχνικού εξοπλισμού αλλά και διαμορφώνοντας εξελίξεις σε διοικητικούς τομείς.

Παράλληλα ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες επηρέασαν κάθε τράπεζα με διαφορετικό τρόπο. Οι εταιρείες που ξεκίνησαν βελτιώσεις πριν και επιτάχυναν τη μεταφορά τεχνολογίας αποκτούν συνεχώς πλεονεκτήματα μεταξύ των αντιπάλων τους. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που μόλις ξεκινούν τη διαδικασία ανάπτυξής τους όσον αφορά τη διαχείριση της καινοτομίας έπρεπε να προχωρήσουν με σωστά βήματα επειδή υπάρχει ήδη ένα χάσμα μεταξύ των αντιπάλων τους. Συνεπώς, δεν είναι λάθος να υποστηριχθεί ότι για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων απαιτούνται μια προσπάθεια πέρα από τη μείωση του κόστους και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η στρατηγική καινοτομίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση δραστηριοτήτων που ξεπερνούν τα όρια των επιχειρηματικών μονάδων, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων (Dutta et al., 2021).

## Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα αποτελεί μία ποσοτική έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται σε τραπεζικούς υπαλλήλους με σκοπό να αποτυπωθεί η αξία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των τραπεζικών στελεχών ιδίως την περίοδο της πανδημίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου της Google Forms, που διαμοιράστηκε με e-mail. Η μέθοδος αυτή αξιοποιήθηκε μιας και εξασφαλίζει συγκριτικά πλεονεκτήματά, καθώς προσφέρει άμεση πρόσβαση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε χρόνο που τους εξυπηρετεί ακόμα καλύτερα. Επιπρόσθετα, η αξιοποίηση του ερωτηματολογίου προσφέρει τη δυνατότητα σε μία συγκριτική ανάλυση των δεδομένων και ένα ικανοποιητικό δείγμα συμμετεχόντων σε σύντομο χρονικό διάστημα.

## 4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που ώθησαν την γράφουσα στη διενέργεια της παρούσας έρευνας είναι τα κάτωθι:

- Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση των στελεχών των τραπεζών για την συνδρομή τους στην επίτευξη των στόχων τους;
- Με ποιον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η συστηματική εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών με τρόπο που να μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των τραπεζικών στόχων;
- Πως μπορεί να επιτυγχάνεται σε υψηλά ποσοστά η εξ αποστάσεως εκπαίδευση των στελεχών και με ποιον τρόπο χρειάζεται να οργανωθεί η κεντρική διοίκηση της τράπεζας για την επίτευξη των στόχων αυτών;

### 4.3 Σκοπός της έρευνας

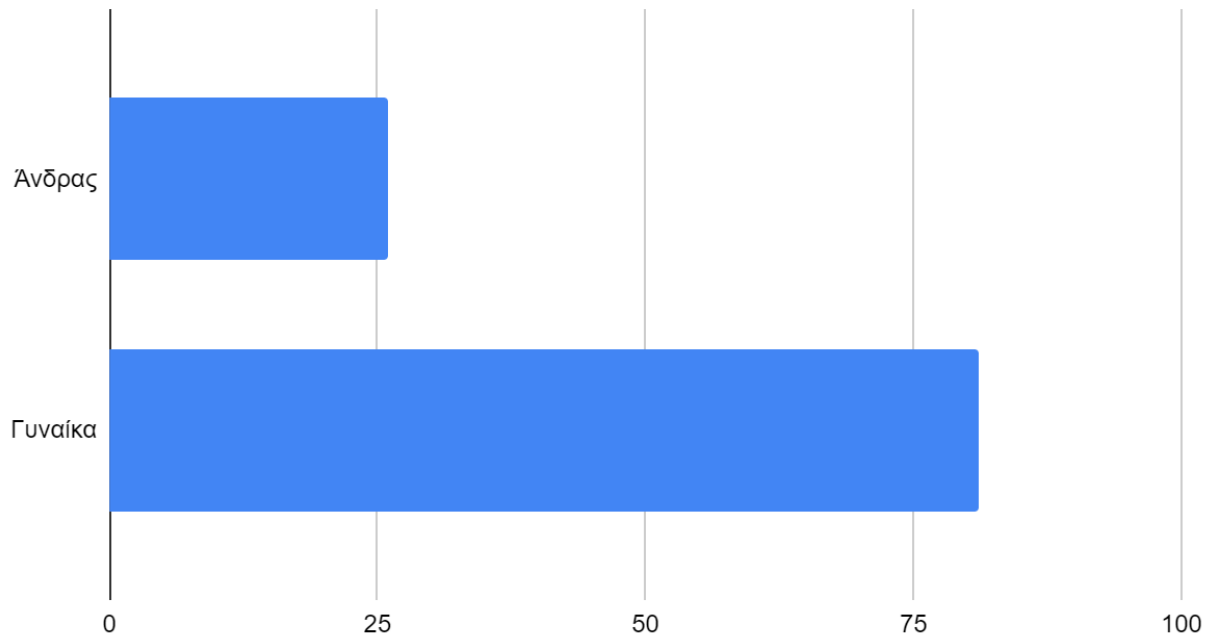
Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να:

- Η εκπαίδευση των τραπεζιτών και ο τρόπος που επιδρά στην ενισχυτική επίδραση της αυτό-αποτελεσματικότητας των πωλητών στη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας.
- Η πολυπλοκότητα της εκπαιδευτικής αξίας των τραπεζικών στελεχών αυξάνει την ενισχυτική επίδραση των πωλήσεων των υπαλλήλων τραπεζών στη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών.

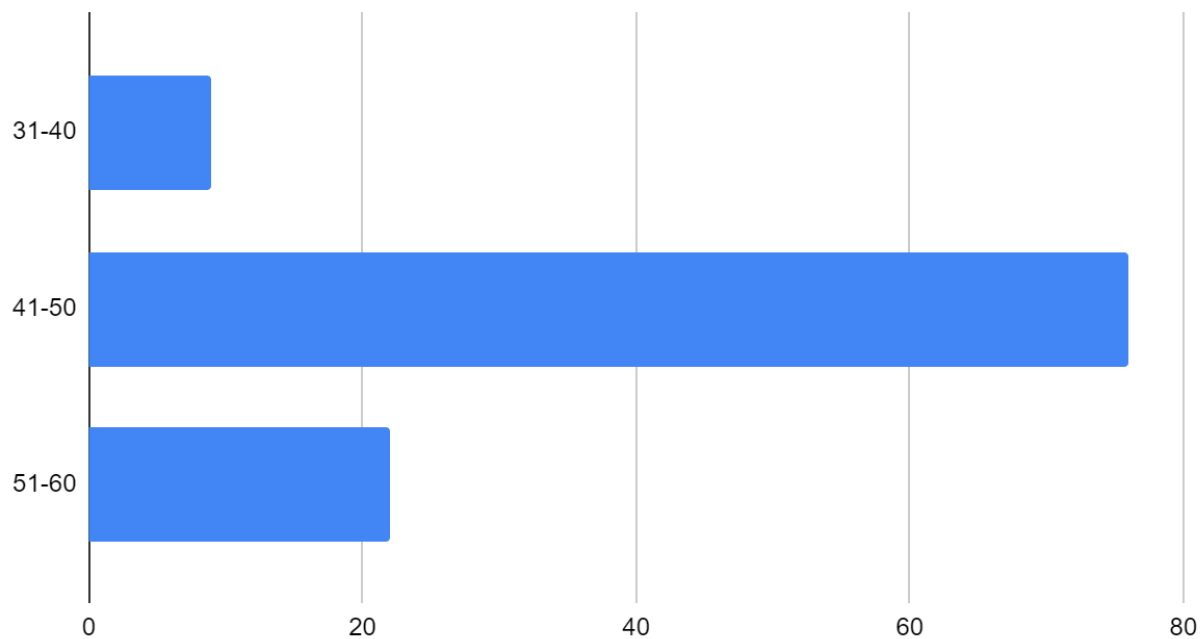
## Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας

### 5.1 Αποτελέσματα έρευνας

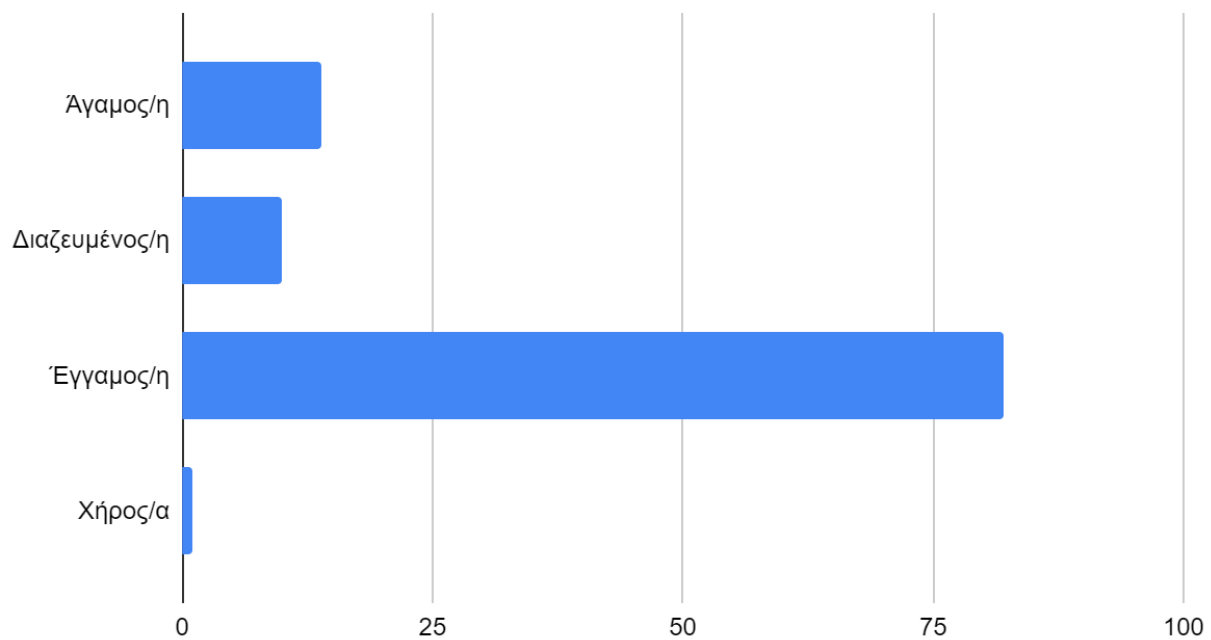
#### 1.Φύλο



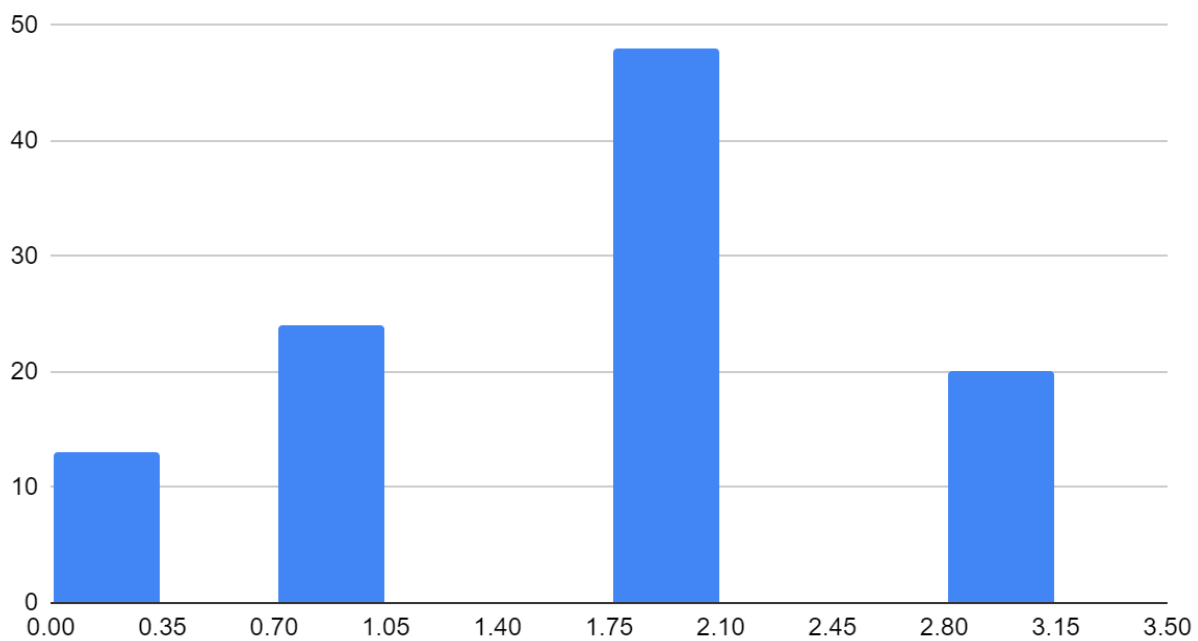
## 2.Ηλικία



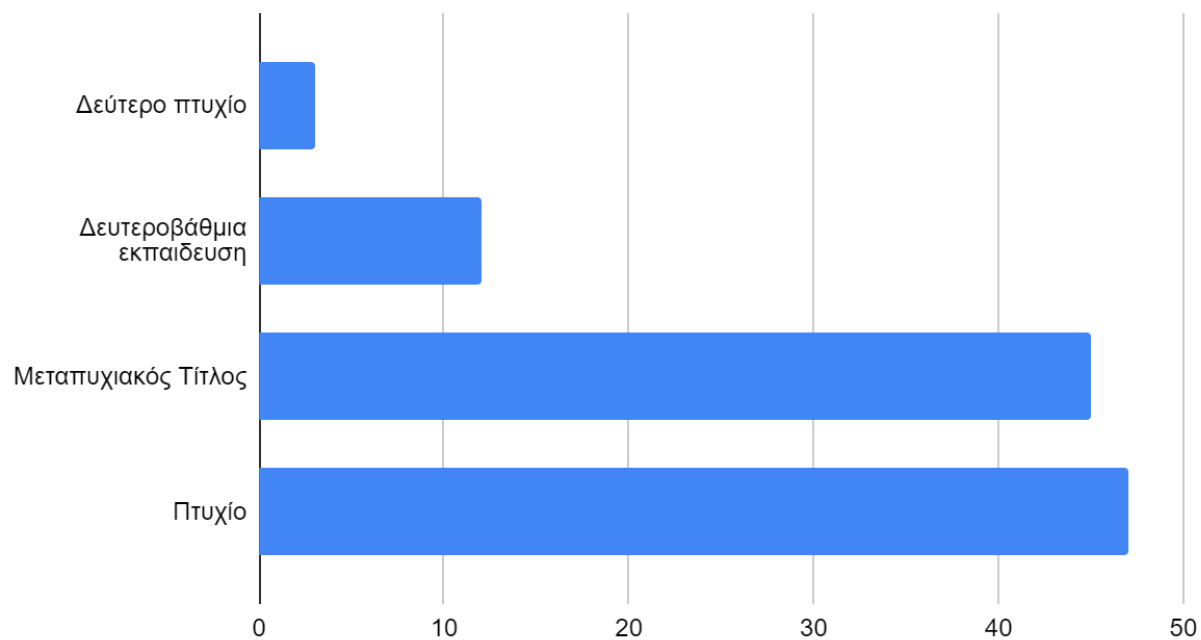
## 3.Οικογενειακή Κατάσταση



#### 4.Αριθμός Τέκνων

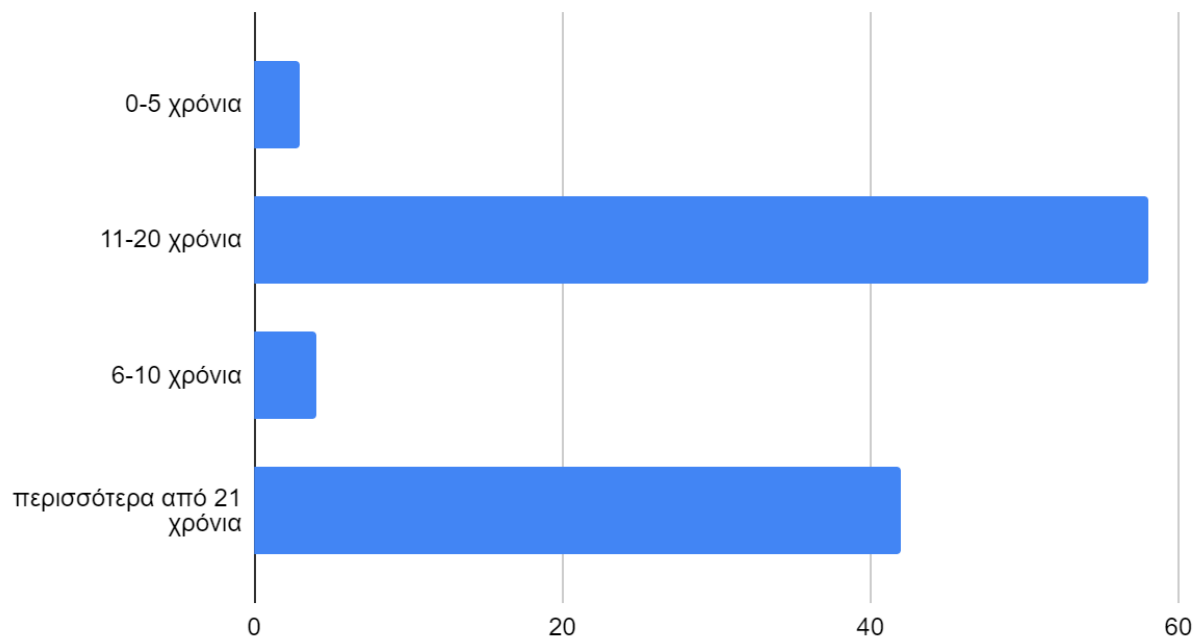


#### 5.Σπουδές

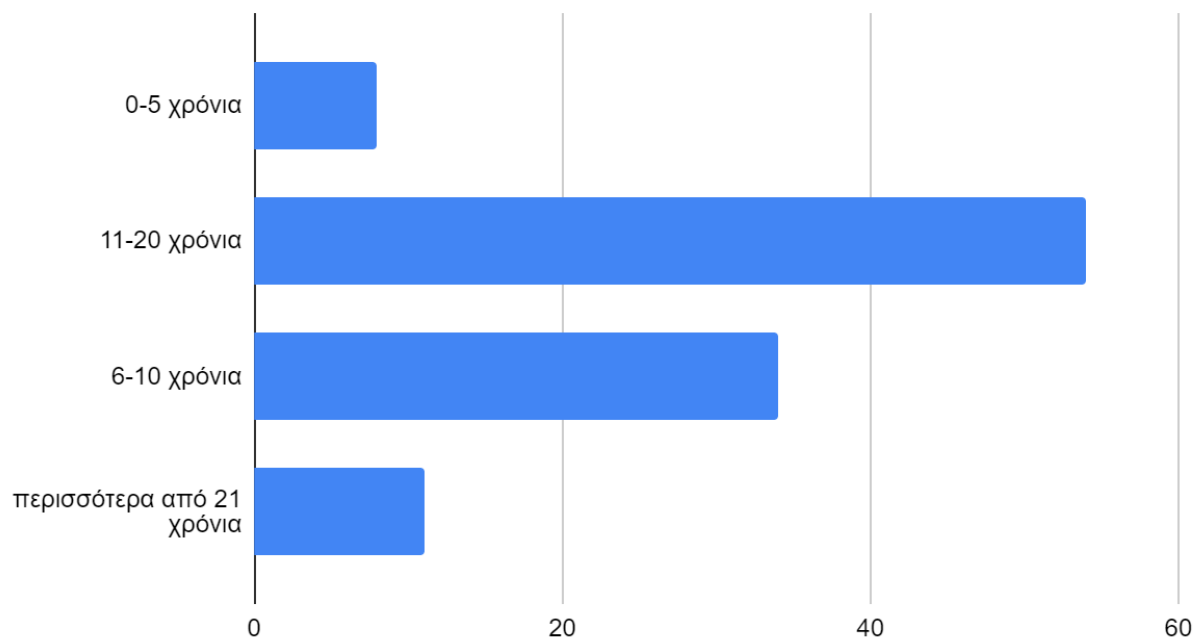




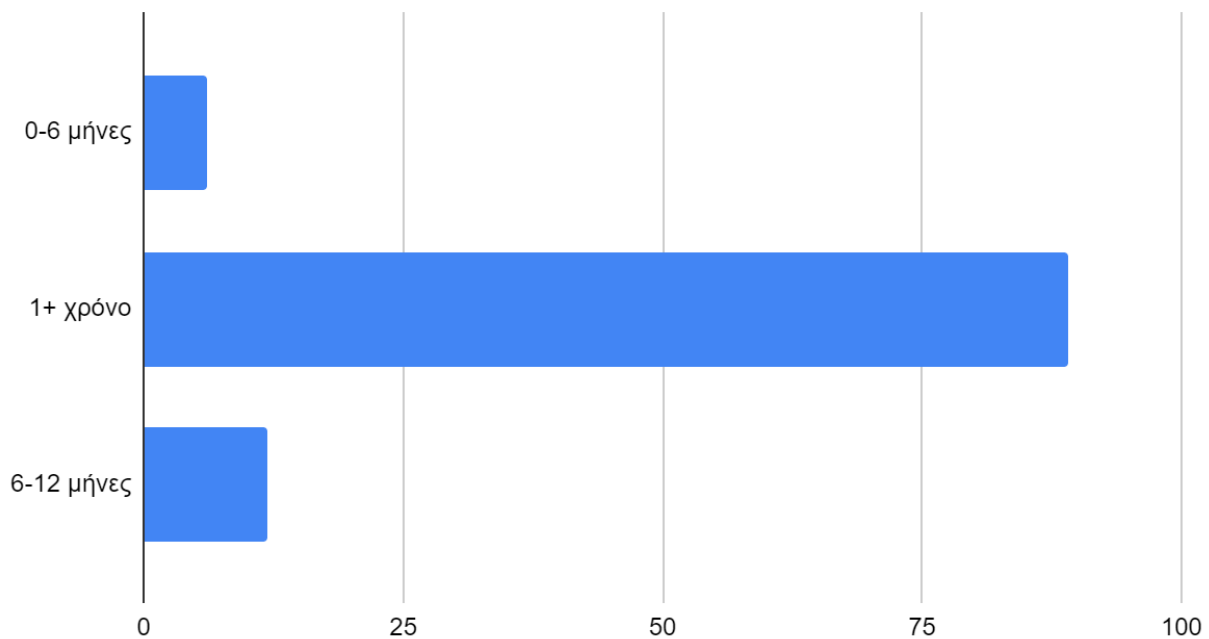
## 6.Χρόνια υπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα



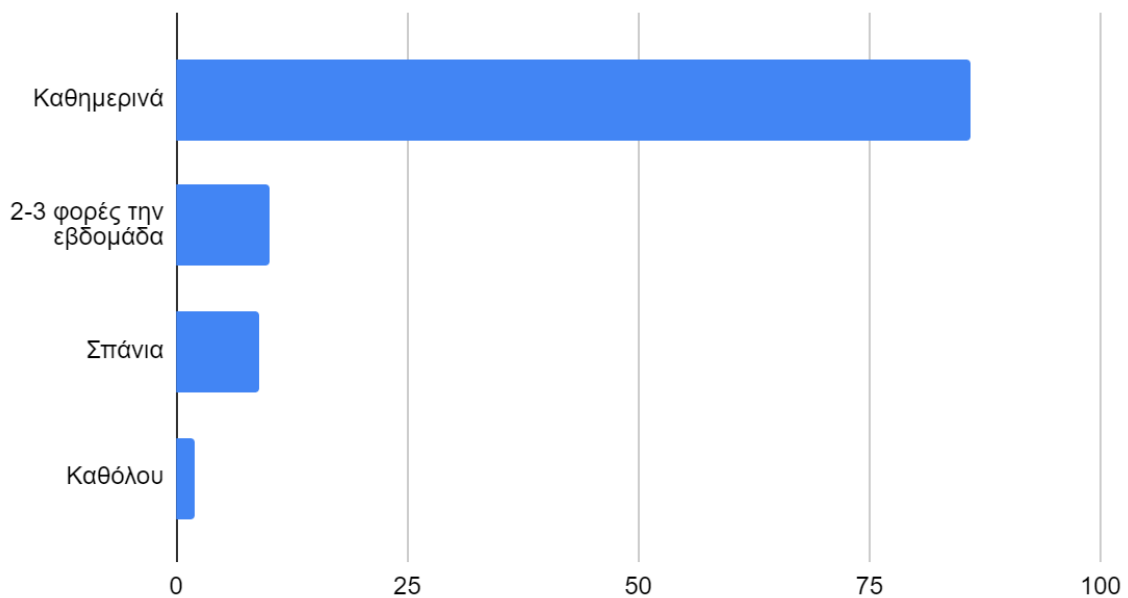
## 7.Χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη τράπεζα



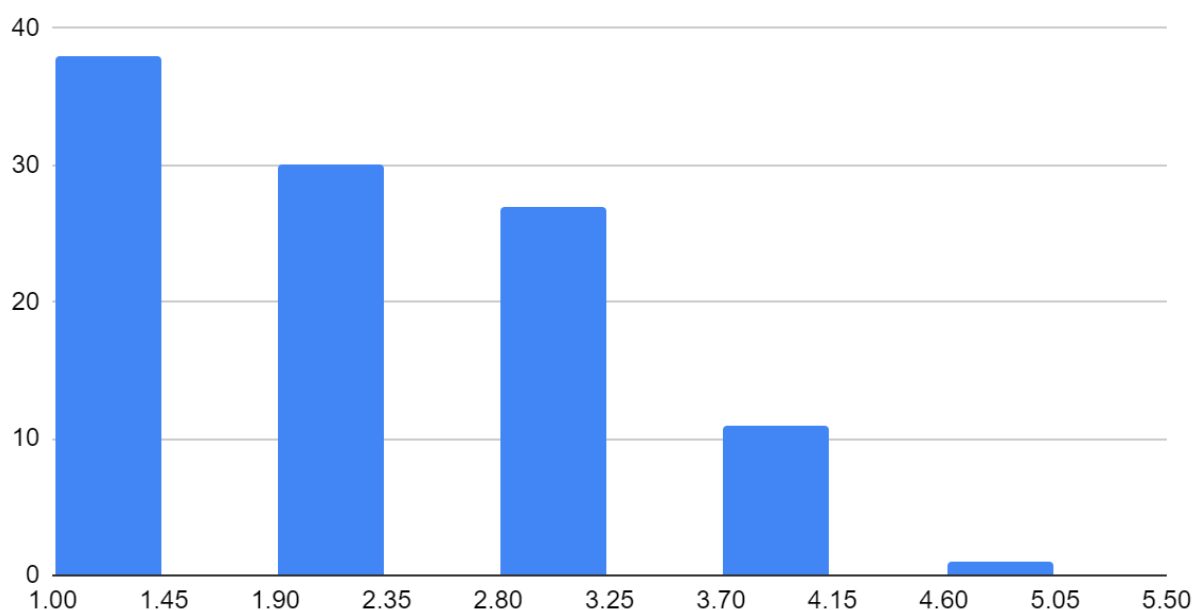
8.Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο πόστο;



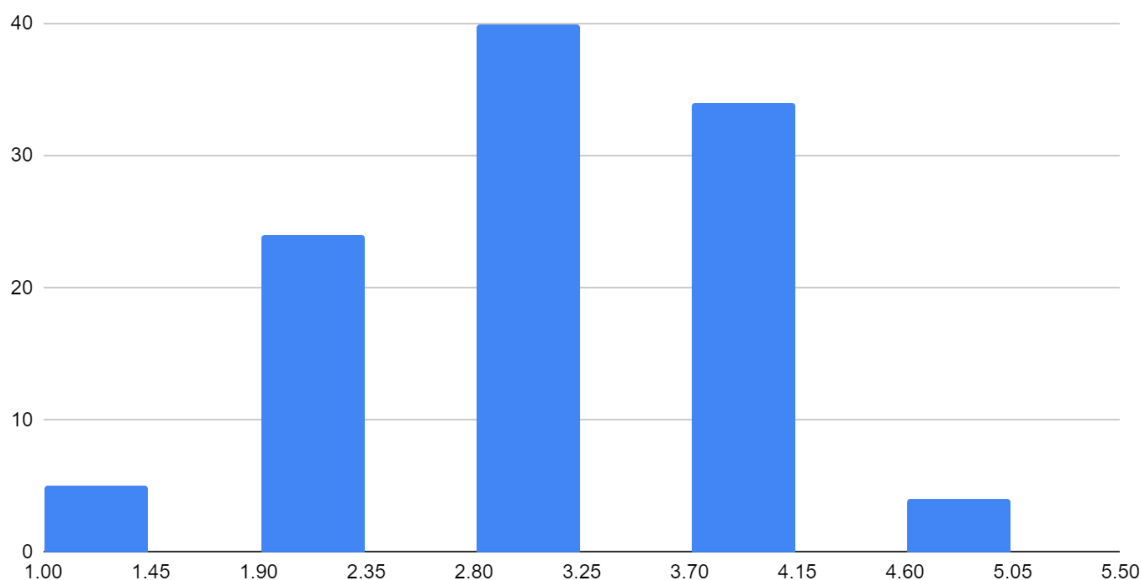
9.Πόσο συχνά κατά τη διάρκεια της εβδομάδας έχετε επαφή με τον προϊστάμενό σας;



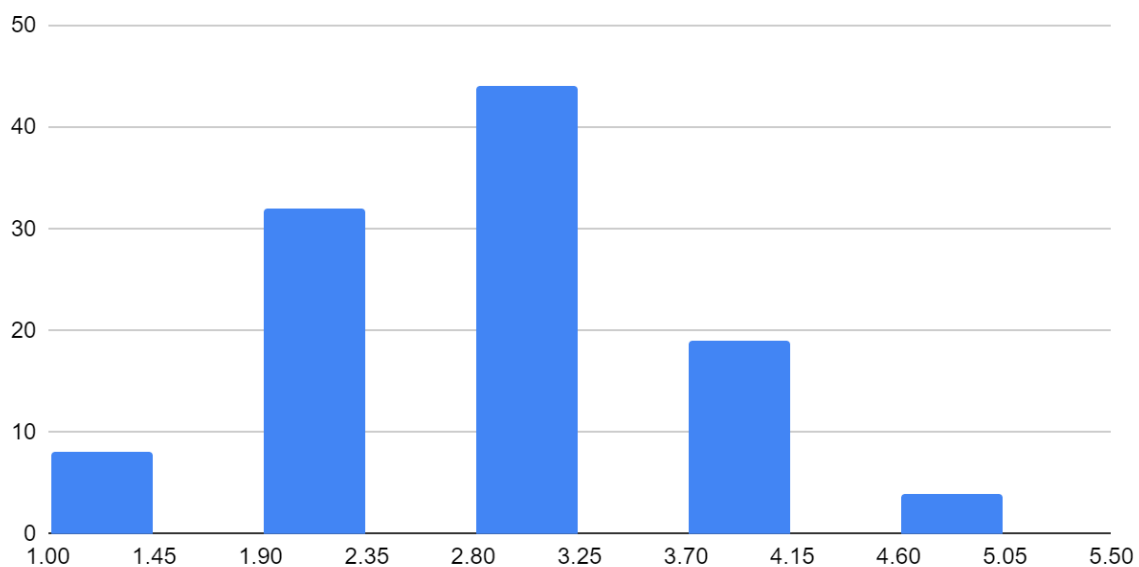
10. Η ανώτατη διοίκηση εργάζεται σκληρά για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι στην Τράπεζα δεν θα χάσουν τη δουλειά τους



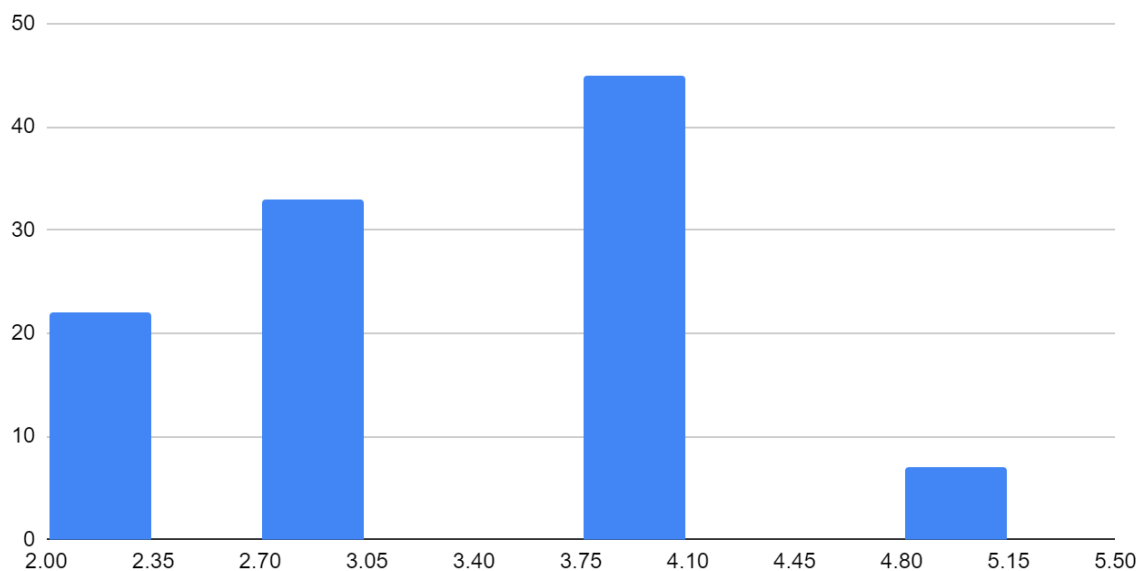
11. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τρόπους που εμβαθύνουν τις εργασιακές τους σχέσεις και συνεργασίες



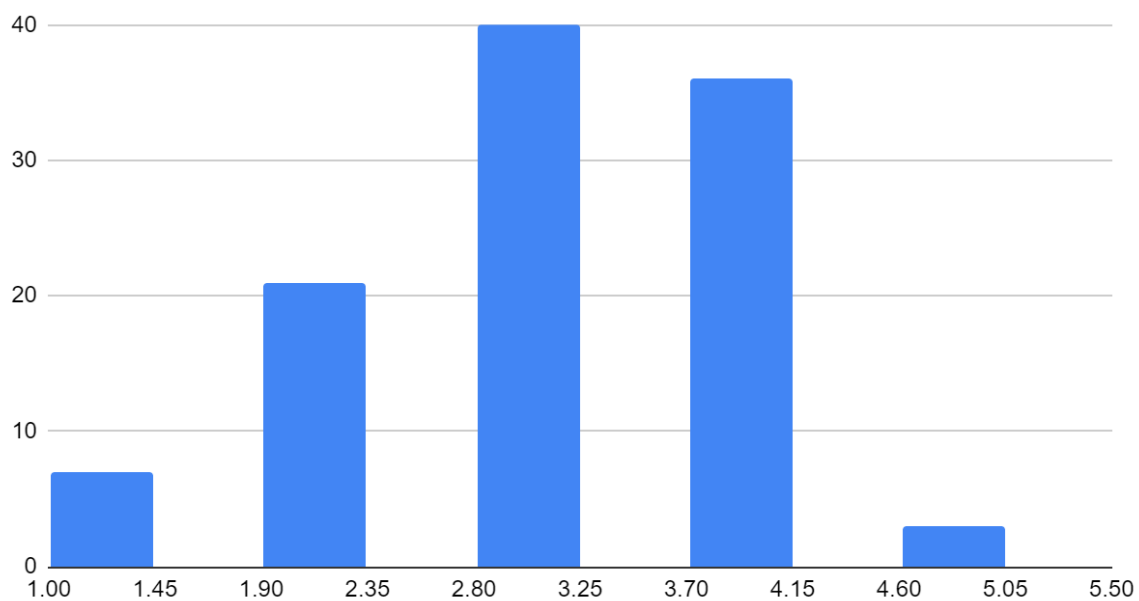
12. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα μοιράζονται μια ισχυρή αίσθηση κοινότητας



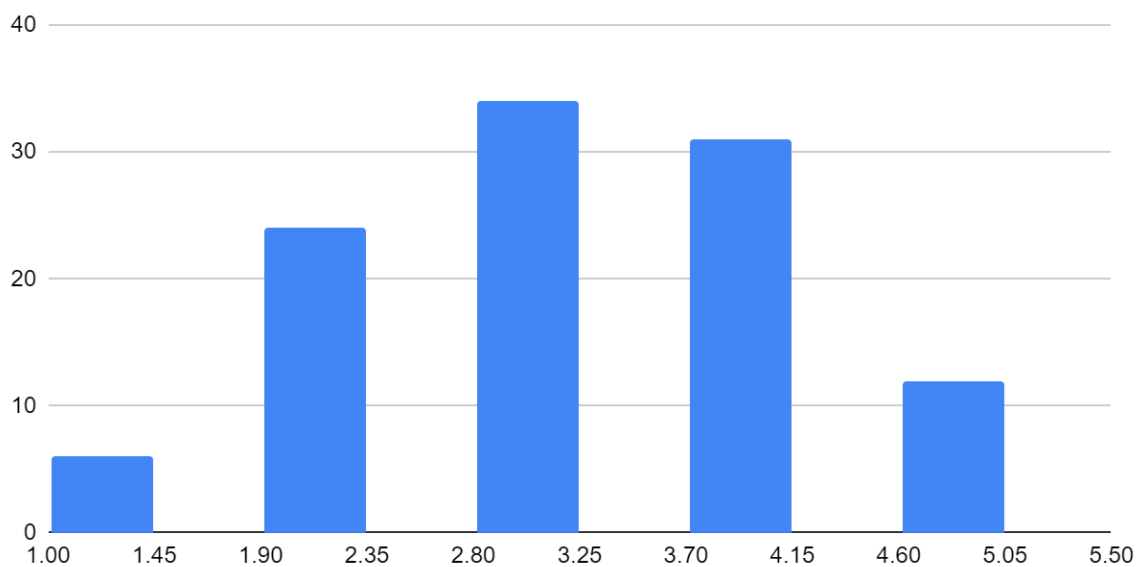
13. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχουν την ευκαιρία να εκπαιδεύονται σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές χρηματοδοτούμενες από την Τράπεζα



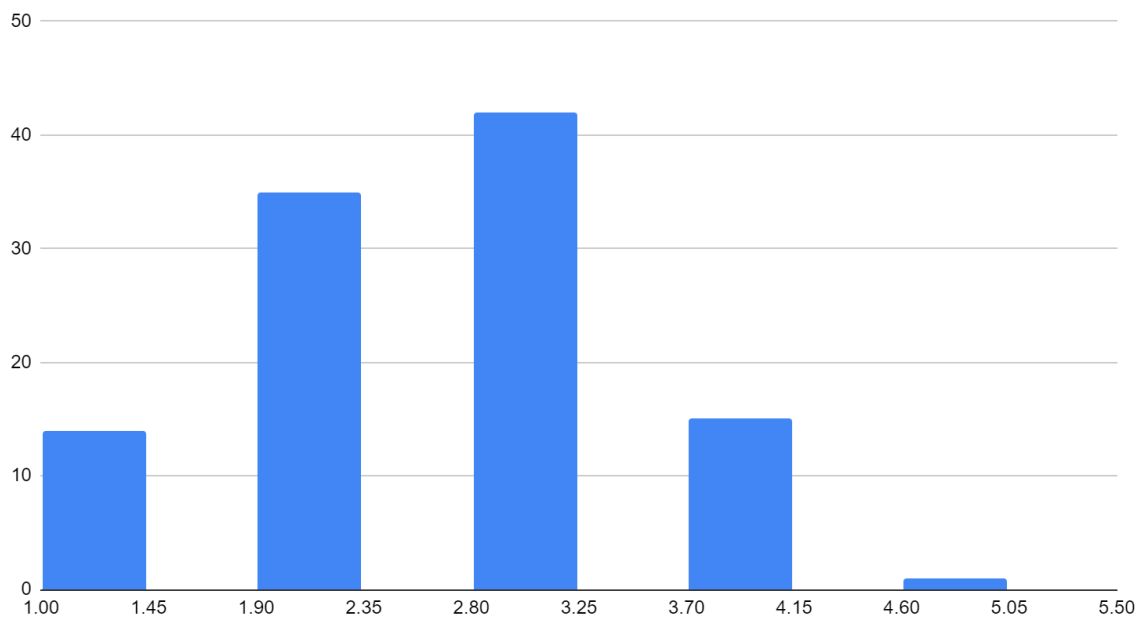
14. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε ημερίδες και ομιλίες



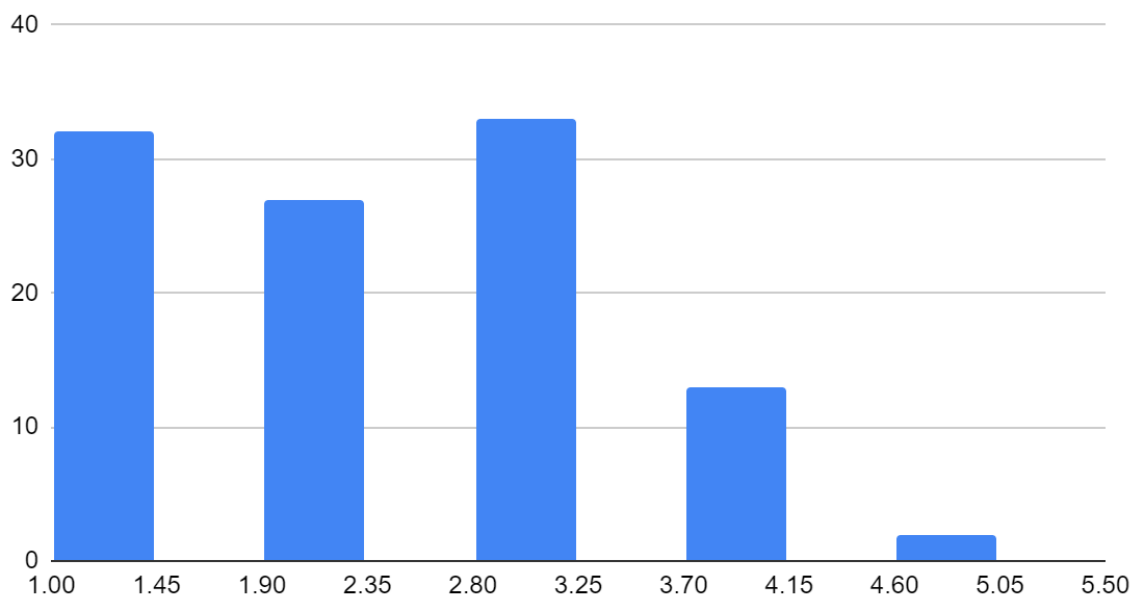
15. Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας ενθαρρύνονται να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και ιδέες



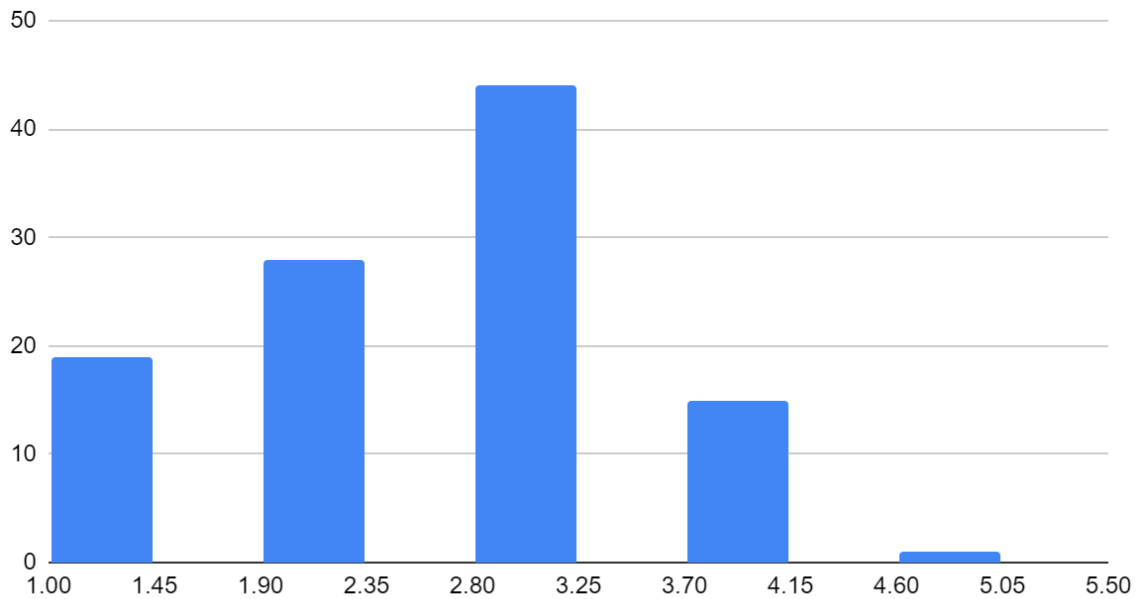
16. Η ανώτατη διοίκηση βοηθά στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των υπαλλήλων ώστε αυτοί να δημιουργήσουν συνδέσεις, προωθώντας ανθεκτικά δίκτυα μεταξύ των εργαζομένων



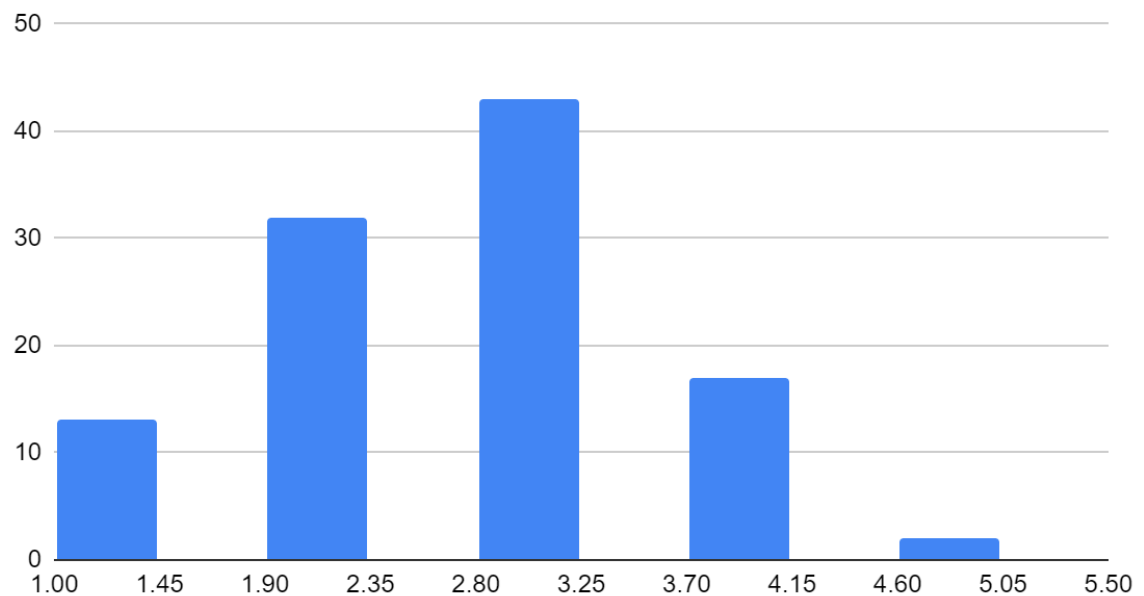
17. Υπάρχει διαφάνεια στις σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων



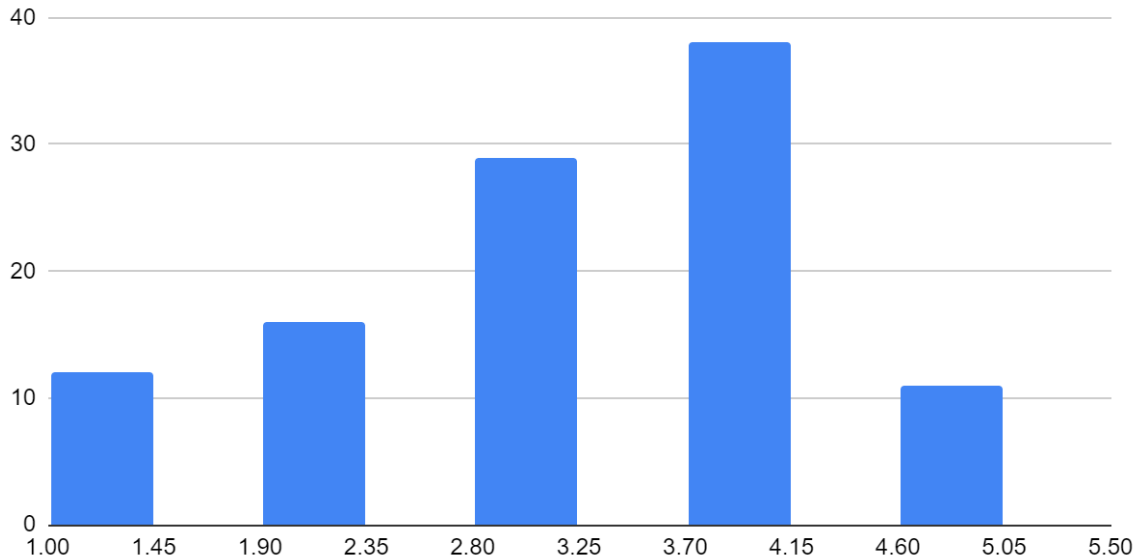
### 18. Η ανώτατη διοίκηση δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους



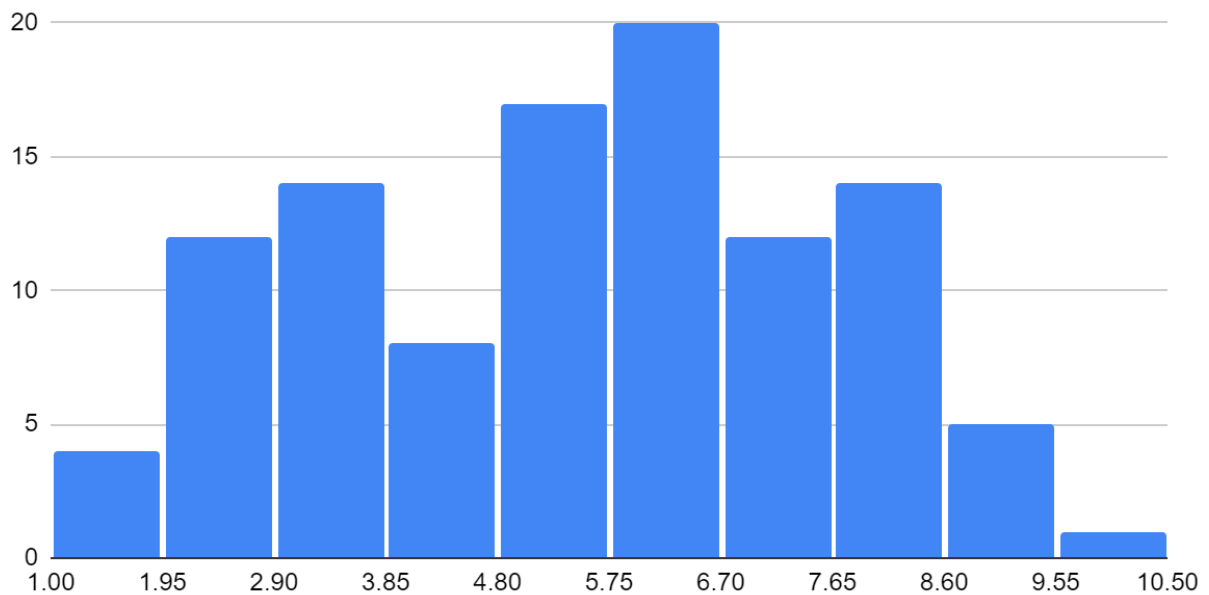
### 19. Στην Τράπεζα υπάρχουν ισχυρά πρότυπα συνεργασίας



20. Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό προσόν για νέες προσλήψεις

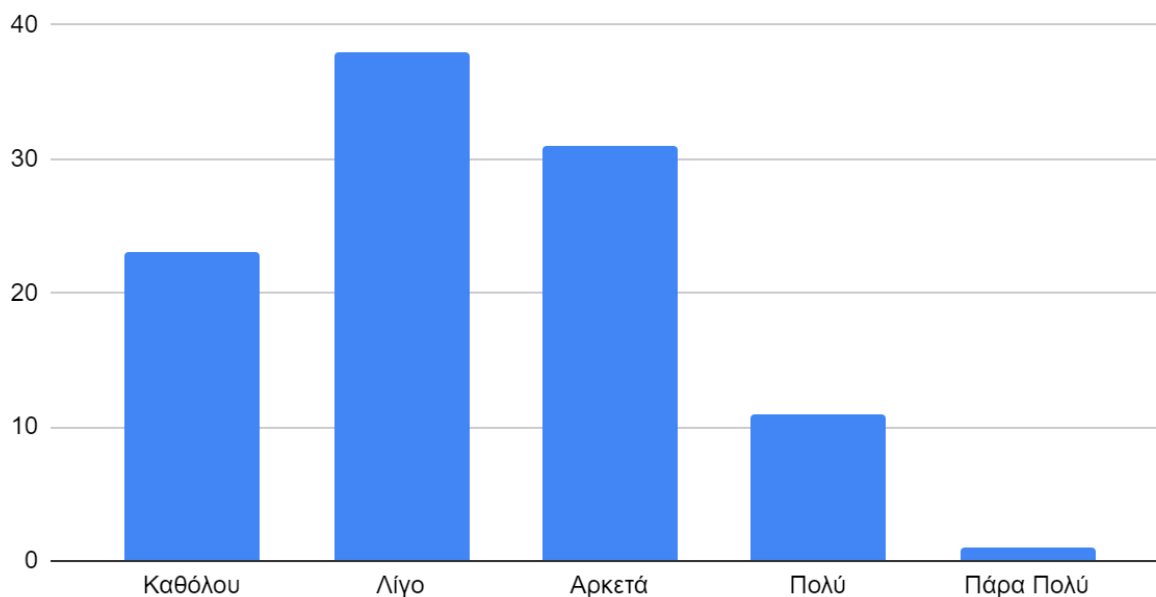


21. Από 0 έως 10, πώς θα αξιολογούσατε τη στάση της κεντρικής διοίκησης της τράπεζας στην αξιοποίηση των

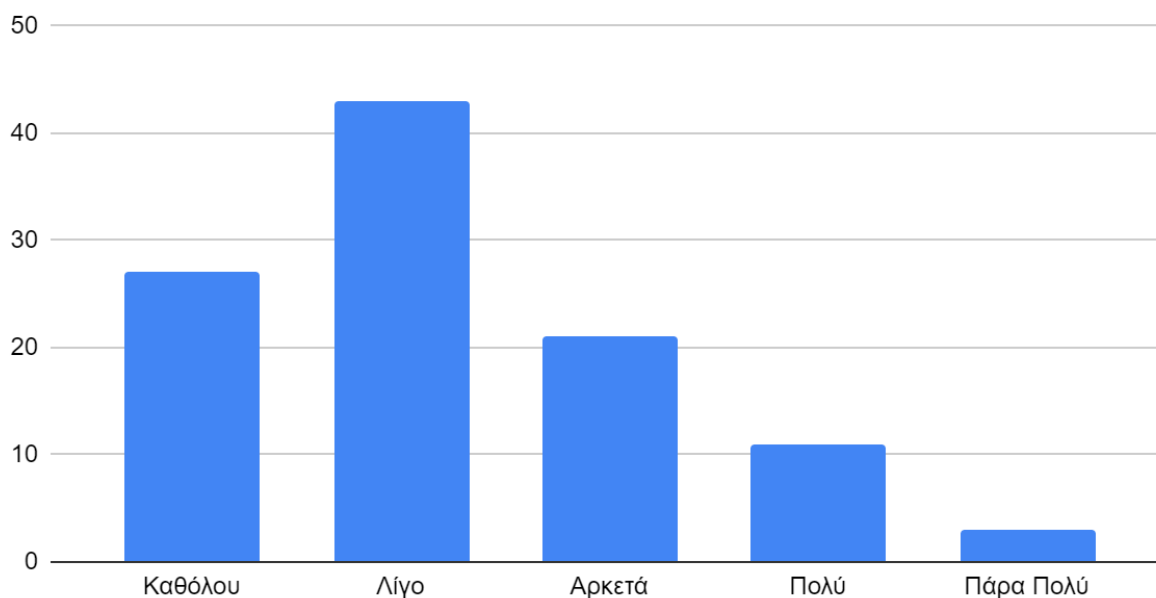




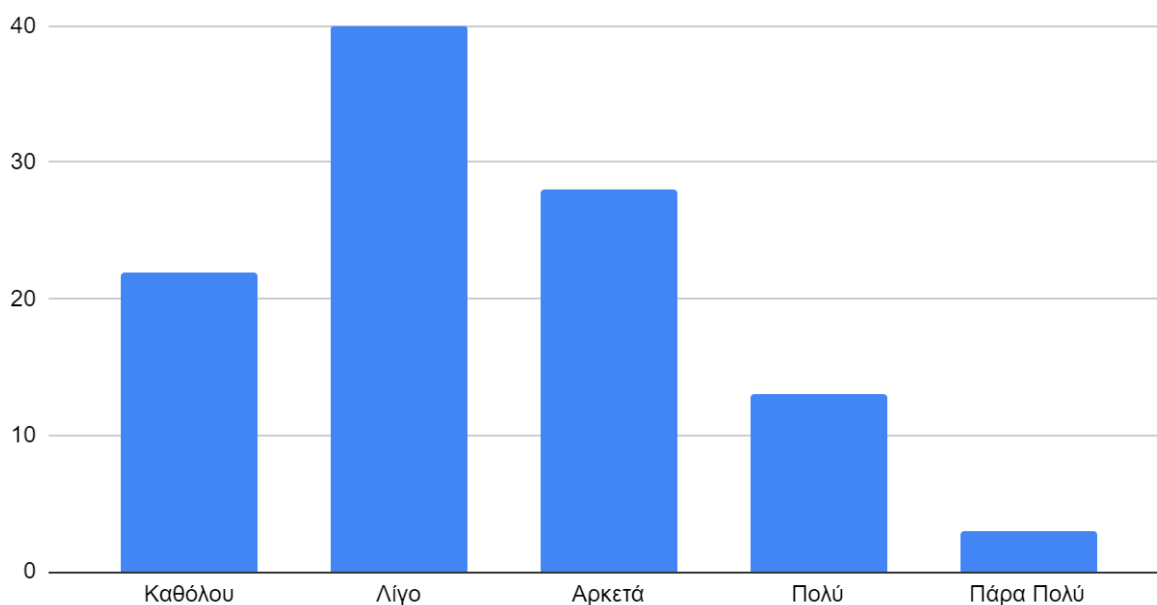
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Συλλέγει δεδομένα]



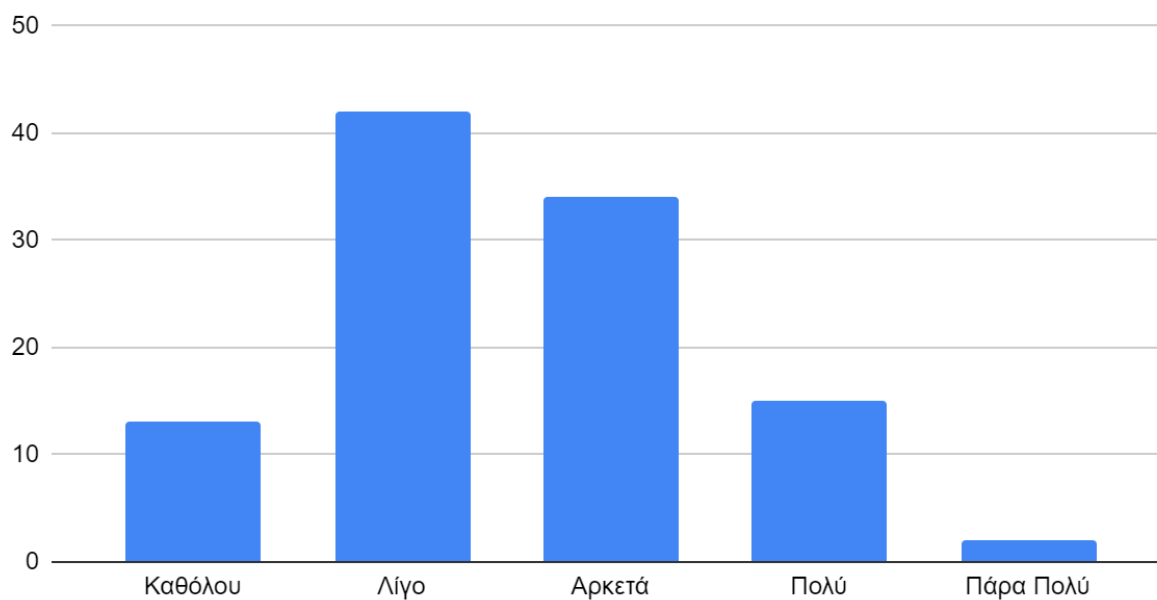
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Αναλύει δεδομένα]



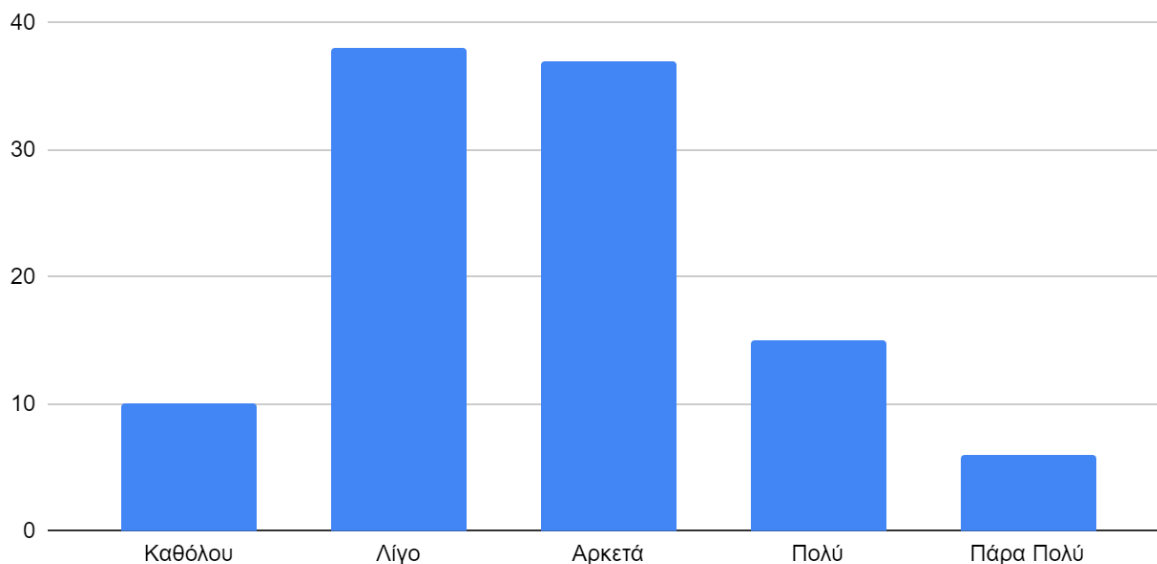
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Σχεδιάζει στατιστικές μεθόδους και πρότυπα]



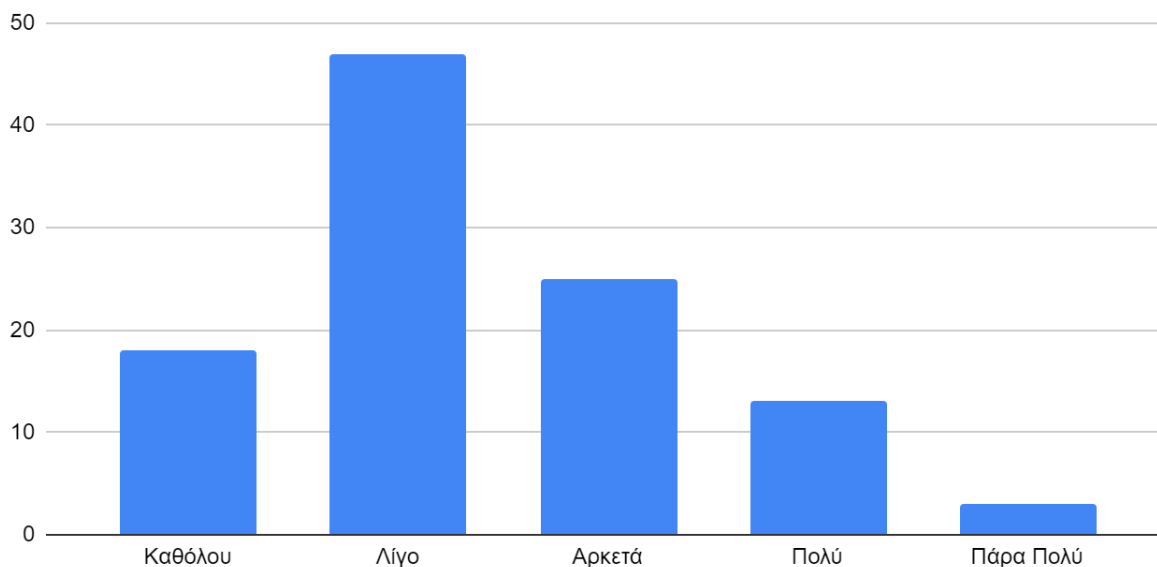
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Παρέχει τεχνική βοήθεια]



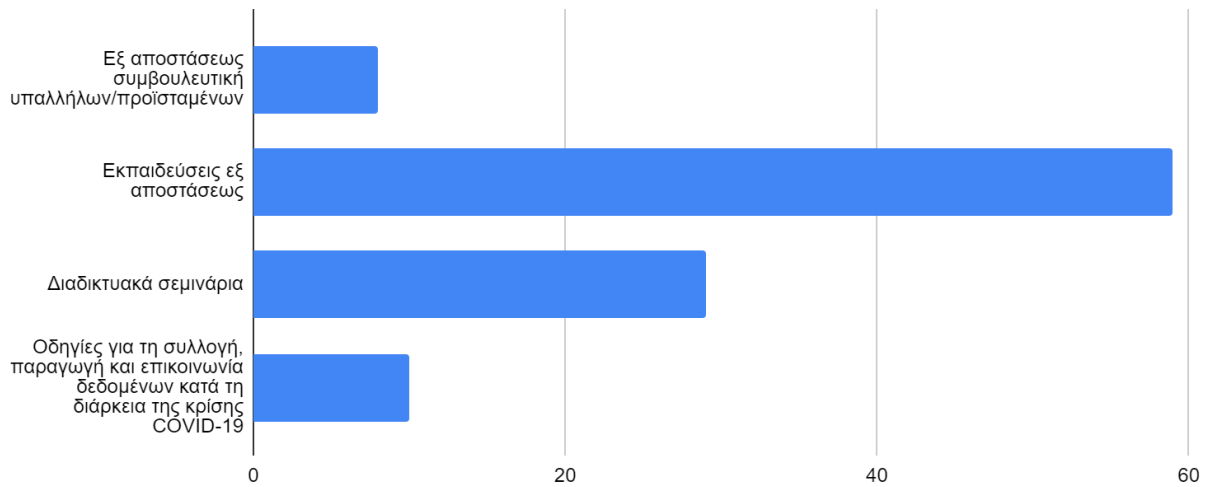
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Παρέχει νέα εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζομένους]



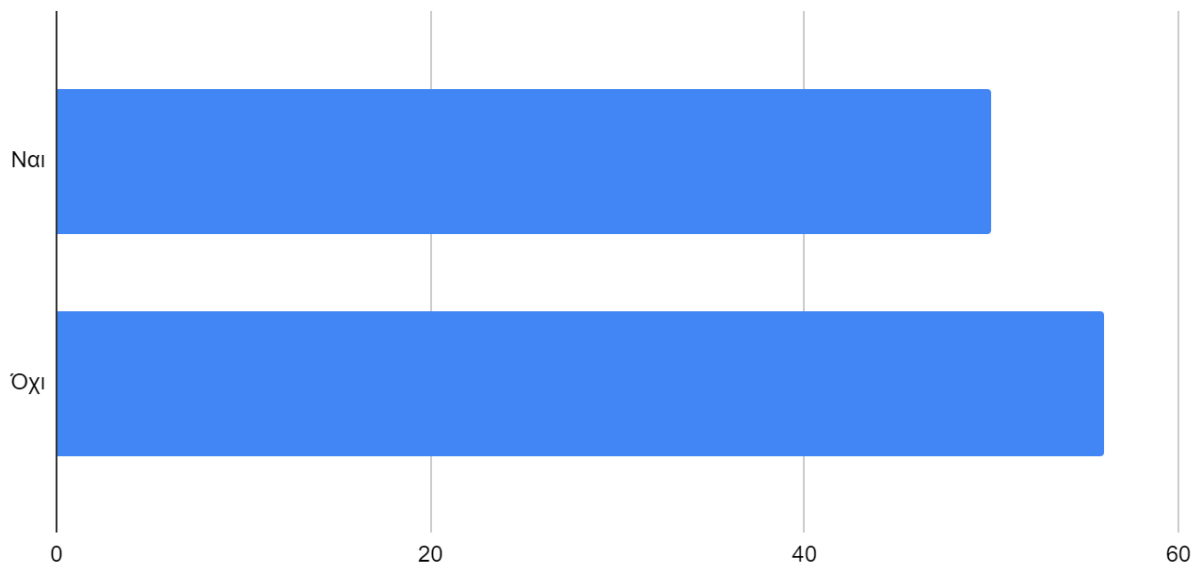
22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να: [Παρακολουθεί και να αξιολογεί την εταιρική της απόδοση]



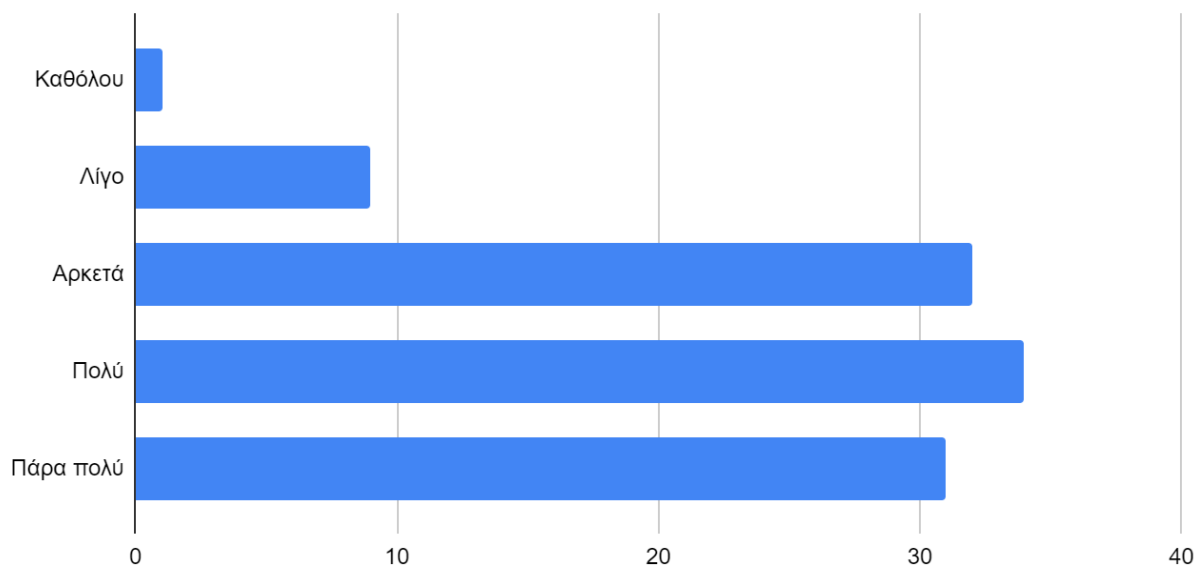
23. Για να υποστηρίξει τις εταιρικές της δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, γνωρίζετε αν η Τράπεζα έχει συμμετάσχει στους ακόλουθους τύπους εξ αποστάσεως υποστήριξης των εργαζομένων;



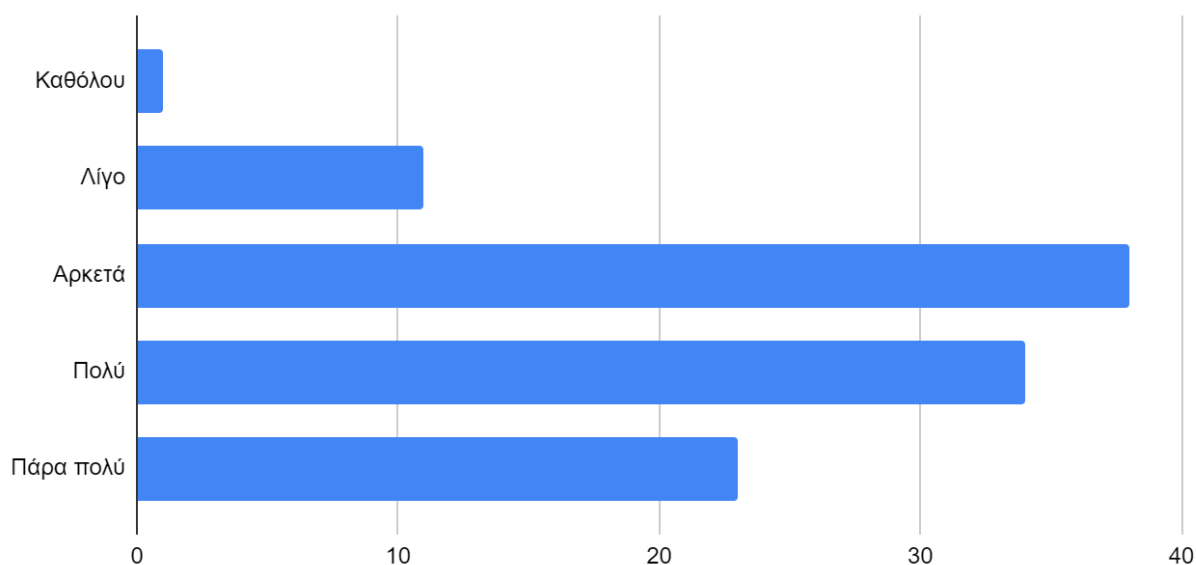
24. Εάν συμμετείχατε σε διαδικτυακά σεμινάρια και εκπαιδεύσεις πριν από την πανδημία, παρατηρήσατε διαφορές ή την αξιοποίηση πιο εστιασμένων πρακτικών για την αντιμετώπιση της κρίσης COVID-19;



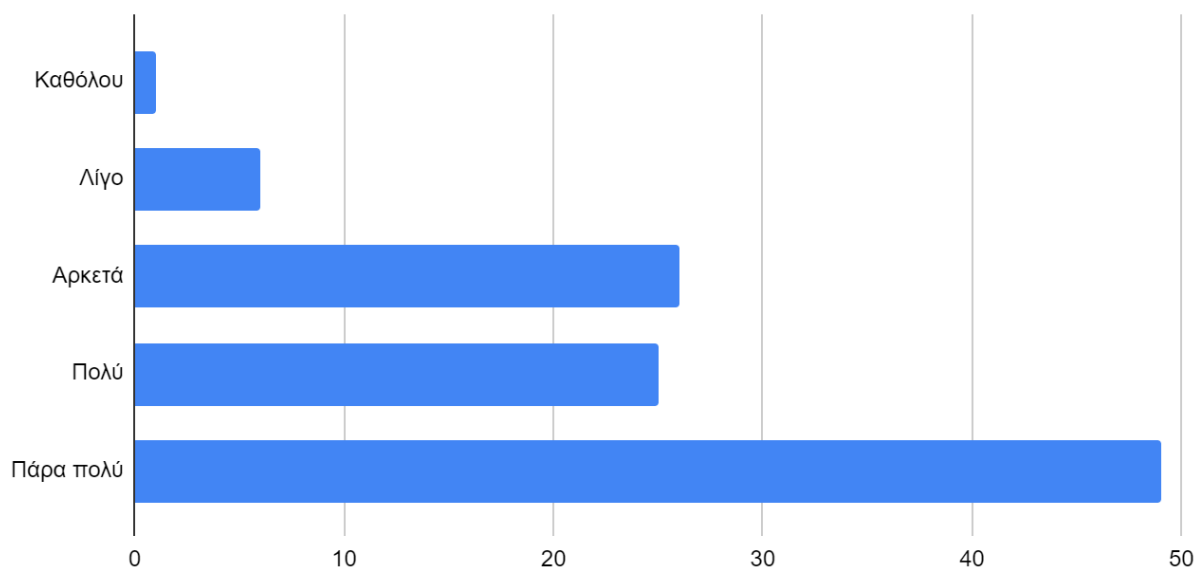
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [25. Εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφορικής]



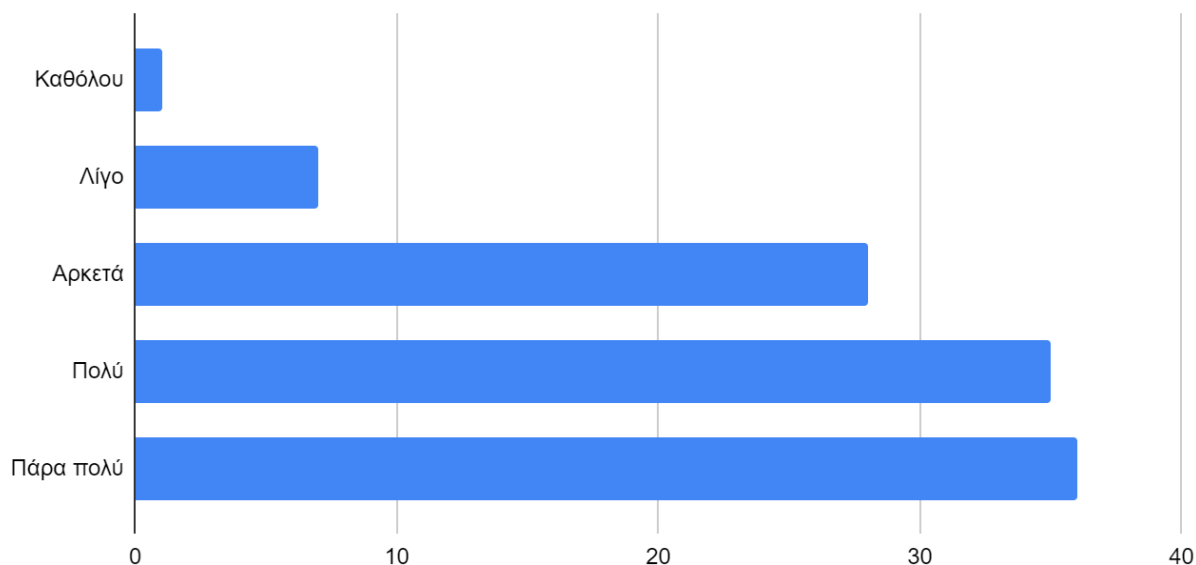
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [26. Εξελίξεις στις τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών]



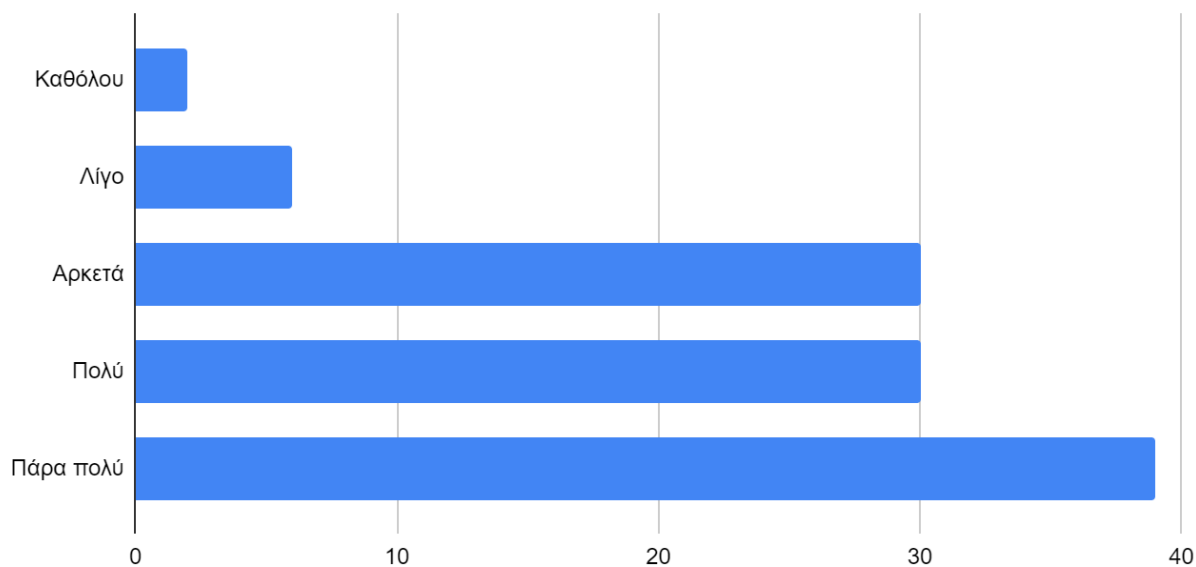
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [27. Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο]



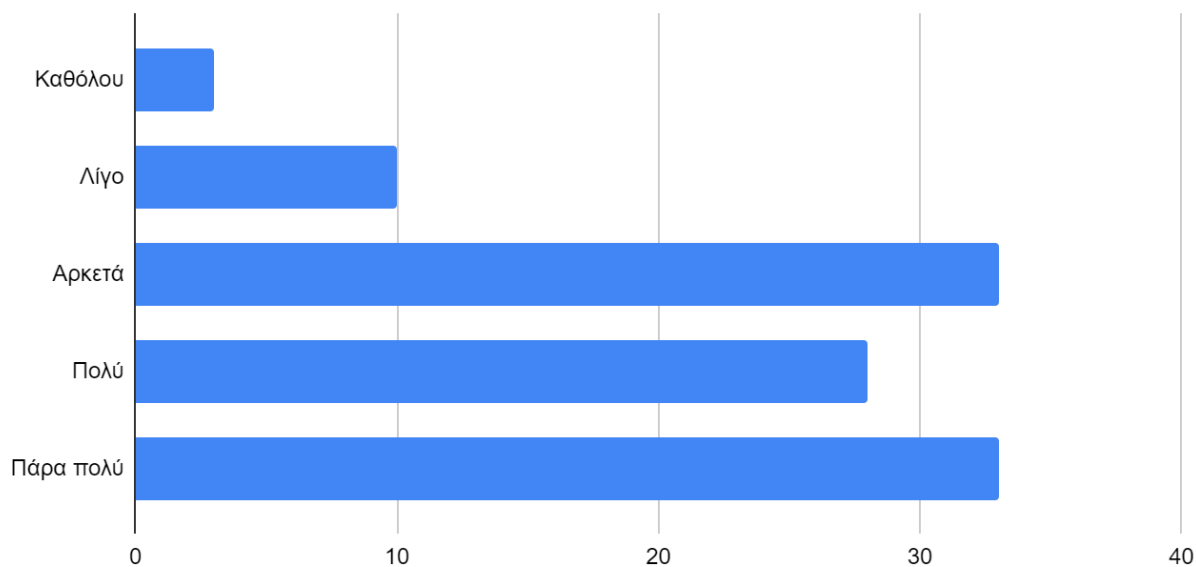
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [28. Αλλαγή στα συστήματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού]



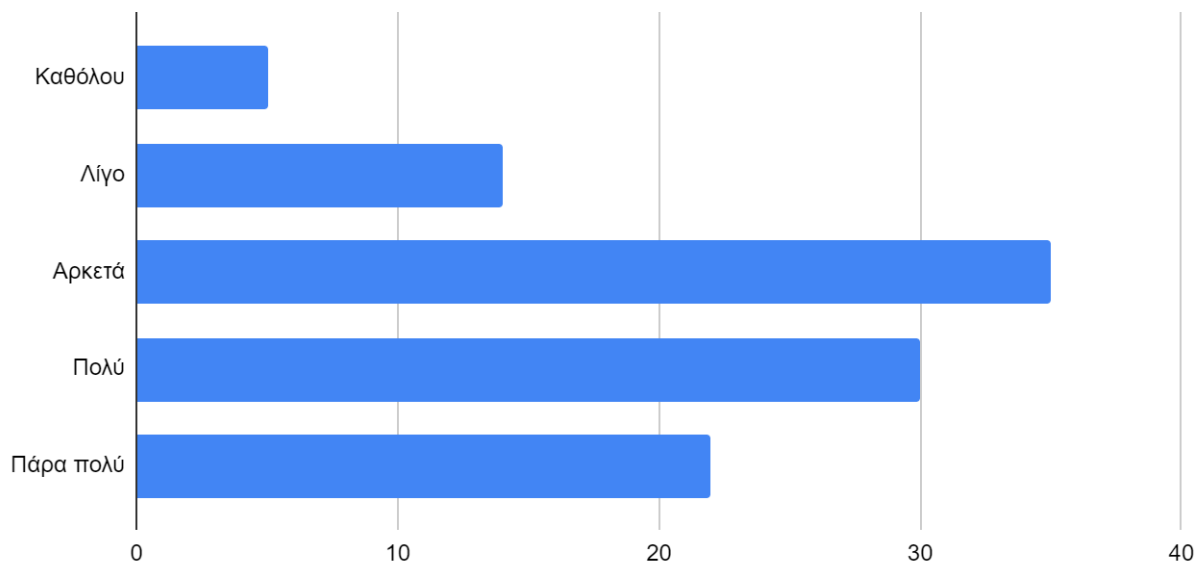
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [29. Αλλαγή στη ζήτηση τραπεζικών υπηρεσιών]



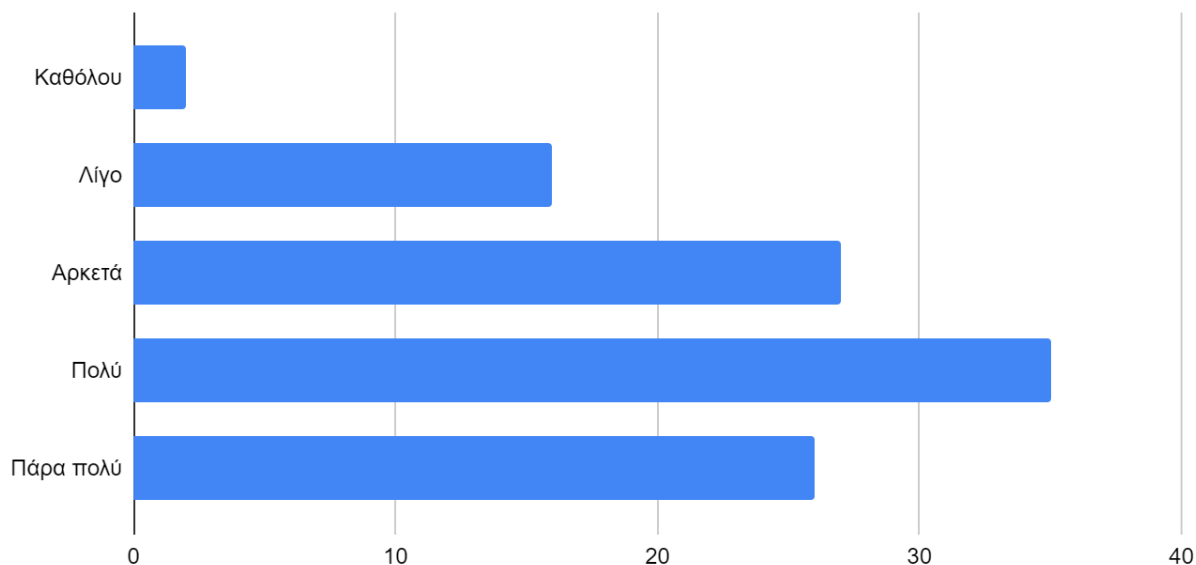
Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [30. Ανταγωνισμός από εταιρείες εκτός τραπεζικού τομέα]



Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [31. Μεταβολές στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας]

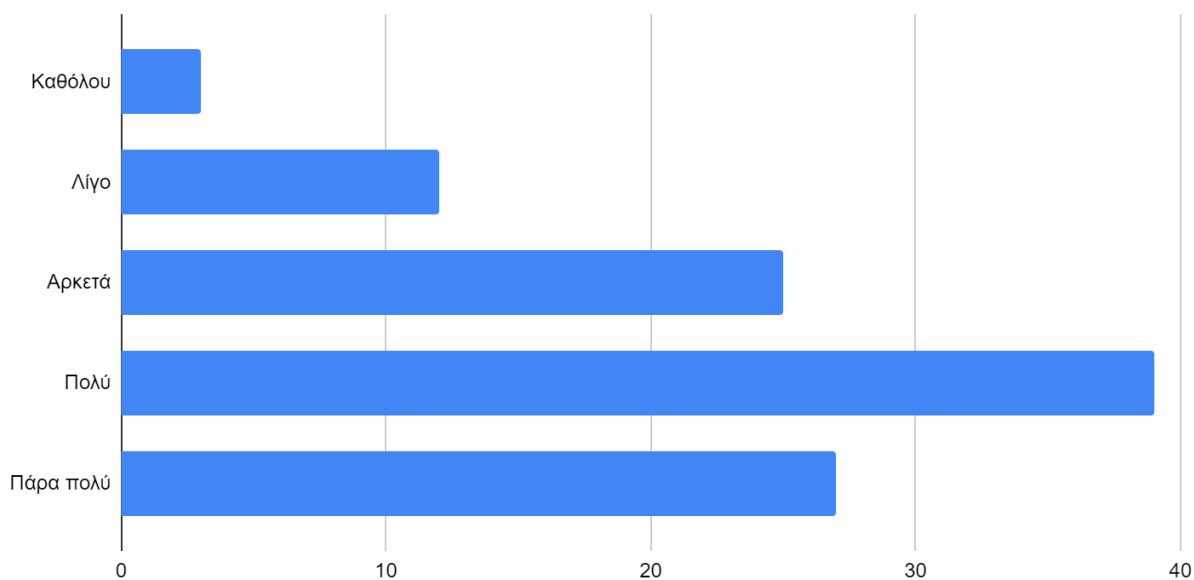


Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας [32. Εμφάνιση ακόμη ενός κύματος Covid-19 και νέο lockdown]

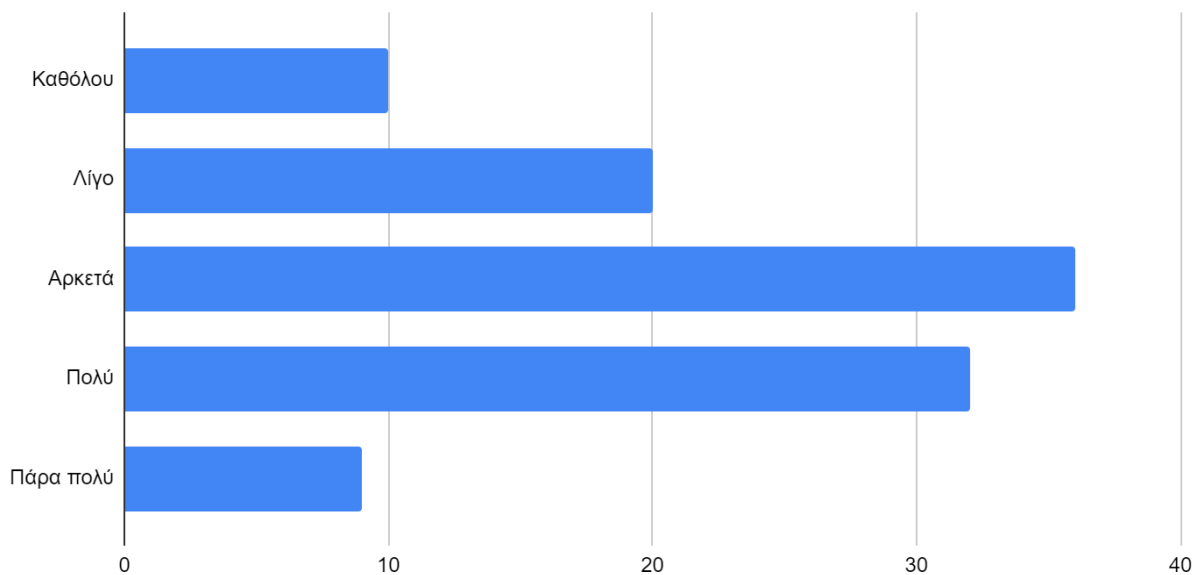




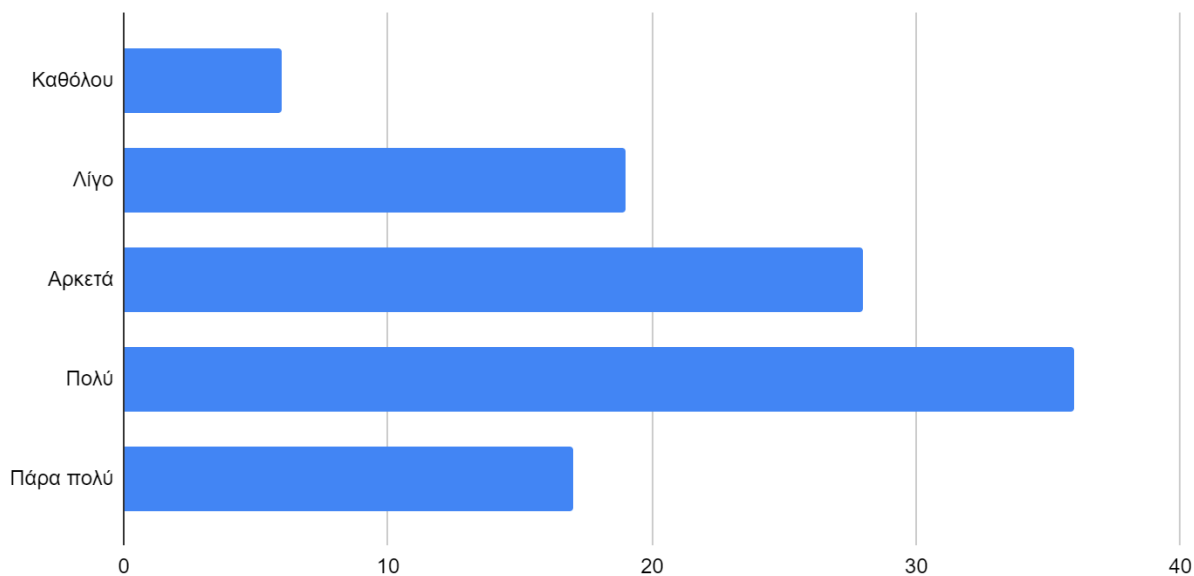
Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [33. Πόσο σημαντική θεωρείτε την συνεχή μετεκπαίδευση των υπαλλήλων των τραπεζικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα την περίοδο του Covid-19;]



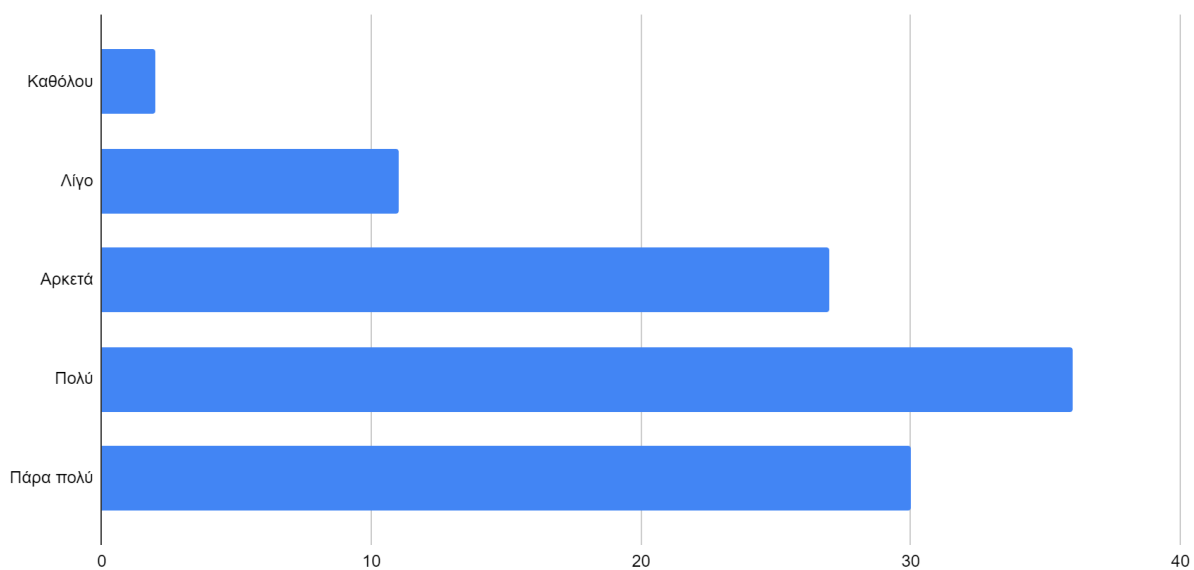
Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [34. Η διοίκηση της τράπεζας σας παρείχε ότι υλικό χρειάζοσασταν για την προετοιμασία σας για την εξ αποστάσεως εργασία;]



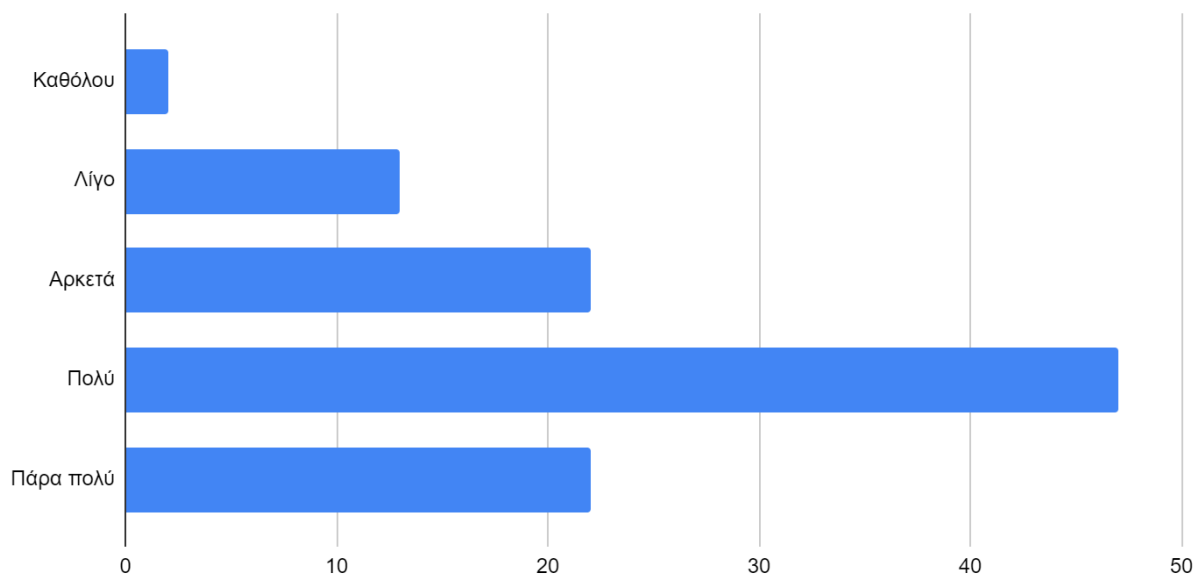
Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [35. Κατά την περίοδο της εξ αποστάσεως εργασίας, αυξήθηκαν οι ανάγκες σας για επιμόρφωση επάνω στις ψηφιακές τραπεζικές παροχές;]



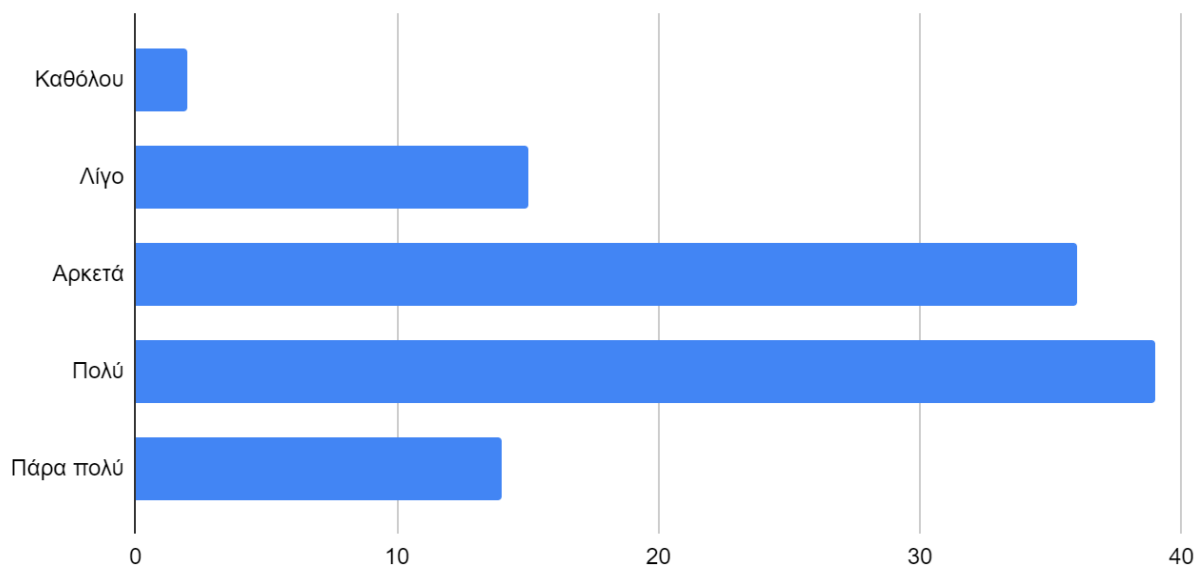
Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [36. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανάπτυξη των soft skills για την διεκπεραίωση των καθημερινών ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας με τους πελάτες;]



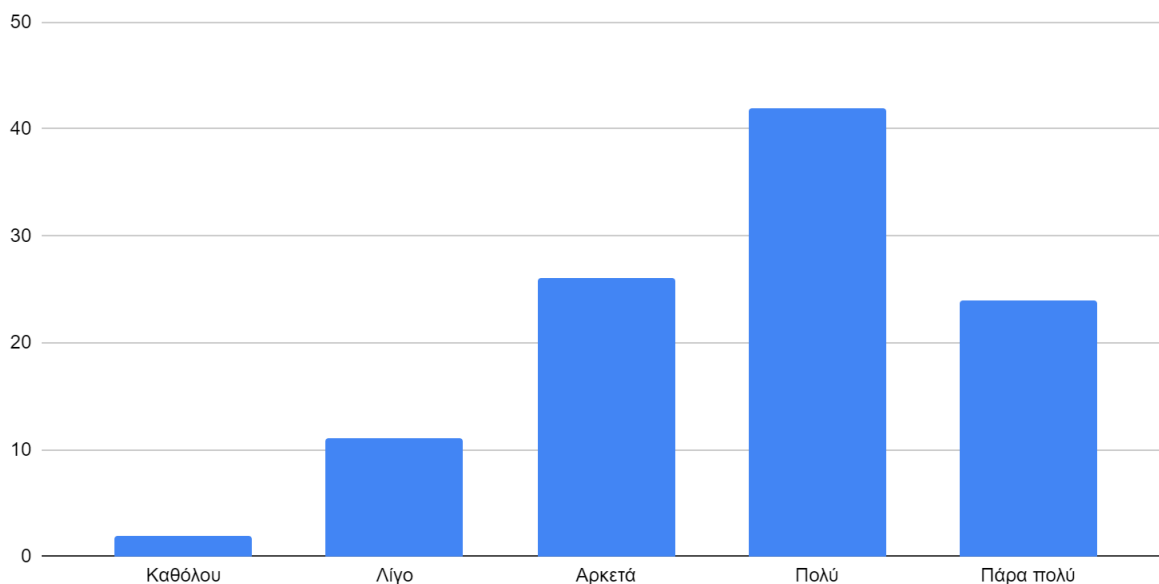
Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [37. Πόσο θεωρείτε πως επηρεάζουν την καθημερινή σας εργασιακή απόδοση τα ανεπτυγμένα soft skills;]



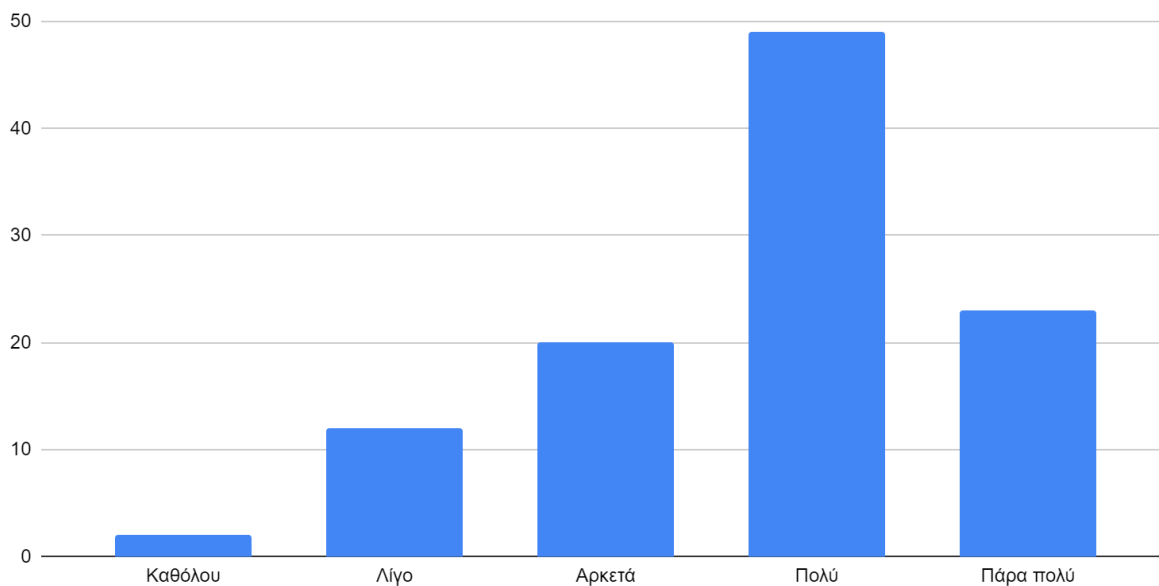
Count of Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία. [38. Πόσο θεωρείτε πως επηρεάζουν οι εκπαιδευτικές παροχές τον οικονομικό σχεδιασμό της τράπεζας;]



Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία.  
[39. Πόσο θεωρείτε πως συμβάλλει η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην ανάπτυξη του καινοτόμου ρόλου της τράπεζας ως υπευθύνου επιχειρήσεων;]



Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία.  
[40. Πόσο επηρεάζει η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων την επίτευξη της καινοτομίας στην πρακτική εφαρμογή των νέων ψηφιακών τραπεζικών εργαλείων;]



## Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

### 6.1 Συμπεράσματα

Οι πρόσφατες εξελίξεις σχετικά με το επάγγελμα έχουν καταστήσει τον προσανατολισμό στις ΤΠΕ απαραίτητο για τον τραπεζικό κλάδο. Προηγούμενη έρευνα είχε σκιαγραφήσει τις φωτεινές και τις σκοτεινές πλευρές της χρήσης της τεχνολογίας για τις τράπεζες και παρείχε πρώτες αποδείξεις ότι τα οφέλη της χρήσης της τεχνολογίας εξαρτώνται από το περιβάλλον πώλησης, ιδίως από το επίπεδο πολυπλοκότητας της κατάστασης πώλησης. Καθώς πολλοί προμηθευτές μετατοπίζουν την εστίασή τους από την πώληση προϊόντων στην παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες, για παράδειγμα, μέσω της πώλησης εξατομικευμένων προσφορών όπως λύσεις, τίθεται το ερώτημα ως προς το ποιοι προσωπικοί πόροι υποστηρίζουν τον κλάδο στη μείωση του άγχους των πελατών κατά τη χρήση της τεχνολογίας και εάν ο προσανατολισμός στις ΤΠΕ μπορεί να ωφελήσει τις τράπεζες ακόμη και σε περίπλοκες τραπεζικές πωλήσεις. Έτσι, ο στόχος αυτής της εργασίας ήταν να διερευνήσει πώς ο προσανατολισμός των τραπεζικών στις ΤΠΕ επηρεάζει το επίπεδο άγχους του ρόλου τους, ανάλογα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των τραπεζικών, δηλαδή την αυτοαποτελεσματικότητα και τη μέση διάρκεια σχέσης που έχει μια τράπεζα με τους πελάτες και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος πώλησης, που διαφοροποιείται ανάλογα με την πολυπλοκότητα του πελάτη και του προμηθευτή. (Alavi & Habel, 2021).

Η αυτοαποτελεσματικότητα, αντίθετα, δεν επηρεάζει τον αντίκτυπο του προσανατολισμού στις ΤΠΕ και στην εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, η έρευνα συμβάλλει στη θεωρητική κατανόηση του πότε και πώς οι πωλητές πρέπει να ενσωματώσουν την τεχνολογία για την βελτίωση των ικανοτήτων τους και πότε η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει πρωτοβουλίες εκπαίδευσης του προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοτήτων και πολυπλοκότητας στη διαχείριση των πελατών και τον κοινό αντίκτυπό τους στη σχέση μεταξύ της αποδοτικότητας του οργανισμού και της εκπαίδευσης, διαπιστώνεται ότι ο συσχετισμός είναι μεγάλος. Αυτό το αποτέλεσμα γίνεται ακόμη πιο βάσιμο για τις τράπεζες με περισσότερα έτη λειτουργίας στην αγορά. Αυτό το ζήτημα φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τράπεζες με μεγαλύτερη θητεία που προσπαθούν να επεξεργαστούν τις απαιτήσεις των πελατών μέσω της εκτεταμένης χρήσης των ΤΠΕ. Τα υπάρχοντα δεδομένα από πελάτες μπορεί να είναι προσβάσιμα στην εταιρεία, αλλά τράπεζες με μακροχρόνια παρουσία στην αγορά ενδέχεται να μην έχουν τις σχετικές δυνατότητες

να ερμηνεύσουν αυτά τα δεδομένα. Έτσι, εκείνοι οι οργανισμοί αισθάνονται ενισχυμένη σύγκρουση ρόλων λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των εργασιών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών των πελατών και τη χρήση νέων ΤΠΕ (Legner et al., 2017).

Όταν οι τράπεζες έχουν τεθεί αντιμέτωπες με πρωτόγνωρες εργασιακές συνθήκες, μπορεί να τους είναι ευκολότερο να επιλύσουν αντικρουόμενες απαιτήσεις αξιοποιώντας τις ΤΠΕ σε μεγαλύτερο βαθμό. Καθώς οι υποδομές πληροφορικής είναι δυνητικά καλύτερες σε μεγαλύτερες, πιο σύνθετες επιχειρήσεις, οι τράπεζες ως οργανισμοί μεγάλης εμβέλειας επωφελούνται από την πληθώρα των ψηφιακών εργαλείων που μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες επωφελούνται από τον αυξημένο προσανατολισμό στις ΤΠΕ και είναι σε θέση να μειώσουν τις αντιλήψεις για τη σύγκρουση ρόλων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή οι σύνθετοι οργανισμοί προμηθευτών παρέχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στην εκπαίδευση που σχετίζεται με τις ΤΠΕ και ενημερώνουν συχνότερα τα εσωτερικά συστήματα, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμες οι κατάλληλες υποδομές και δυνατότητες εντός της εταιρείας για τη διευκόλυνση της χρήσης των ΤΠΕ για σύνθετες εργασίες πωλήσεων. Αυτό με τη σειρά του επιτρέπει στις τράπεζες να επωφεληθούν από τον προσανατολισμό των ΤΠΕ σε μεγαλύτερο βαθμό λόγω της βελτιωμένης ευκολίας χρήσης, δηλαδή της μειωμένης πολυπλοκότητας των εργασιών (Bongers et al., 2021).

Μερικές από τις βασικές τάσεις της τεχνολογίας που επηρεάζουν τον τραπεζικό τομέα είναι το mobile banking, η τεχνητή νοημοσύνη, το blockchain και το cloud computing. Το Mobile banking είναι μια από τις πιο δημοφιλείς τραπεζικές υπηρεσίες με πάνω από το 85% των τραπεζών να προσφέρουν αυτήν την υπηρεσία στους πελάτες τους. Οι τράπεζες προσφέρουν εφαρμογές mobile banking που επιτρέπουν στους πελάτες να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους εν κινήσει. Η τεχνολογία αναδιαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών και προσφέρει νέες τραπεζικές εμπειρίες στους πελάτες (Agrifoglio et al., 2017). Οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιούν εφαρμογές για κινητά για να ελέγχουν τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους, να μεταφέρουν χρήματα, να πληρώνουν λογαριασμούς και πολλά άλλα. Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται από τις τράπεζες για να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες και για να εντοπίσουν και να αποτρέψουν, κάνοντας χρήση της πληροφορικής, οι τράπεζες να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται

σε όλους τους τομείς της τραπεζικής, όπως η ανάπτυξη προϊόντων, το μάρκετινγκ, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η εξυπηρέτηση πελατών (Touloumakos, 2020).

Ωστόσο, η χρήση της πληροφορικής στη λιανική τραπεζική είναι πιο έντονη από ό,τι σε άλλους τομείς της τραπεζικής. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν την πληροφορική για να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους, να ανοίγουν νέα υποκαταστήματα σε νέους τομείς κ.λπ. Οι διευθύνοντες και άλλα άτομα που συνδέονται με αυτό το παραδοσιακό σύστημα δεν ήταν υπέρ της αλλαγής. Νόμιζαν ότι θα διακυβεύονταν οι δουλειές τους και θα παρεμποδιζόταν η όλη διαδικασία των συναλλαγών. Σταδιακά όμως καθώς συνειδητοποίησαν ότι η αλλαγή είναι ο νόμος της φύσης και είναι πάντα για καλό, άρχισαν να την αποδέχονται και μάλιστα βοήθησαν στην εφαρμογή της. Με τα χρόνια, ωστόσο, αρκετοί παράγοντες οδήγησαν στη μηχανοποίηση και τελικά στην ψηφιοποίηση των τραπεζικών λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο, η οποία με τη σειρά της οδήγησε και στην αύξηση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τους πελάτες του οργανισμού κατά την πλοήγησή τους στα ψηφιακά μέσα. Με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι τράπεζες και τα δίκτυά τους μεγάλωναν, η εισαγωγή των βασικών τραπεζικών συστημάτων έγινε ένα ενδεχόμενο. Αυτό έκανε την τραπεζική τοποθεσία ανεξάρτητη και αύξησε δραστικά την αποτελεσματικότητα της τραπεζικής ροής εργασιών και ακολούθως την ανάγκη απόκτησης νέων ψηφιακών δεξιοτήτων από τα μέλη του προσωπικού. Τα υποκαταστήματα μπορούσαν πλέον να λειτουργούν μέσω του ίδιου δικτύου, μειώνοντας έτσι την εσωτερική επικοινωνία και τη σύγχυση που επικρατούσε, επικοινωνώντας πλέον με τους πελάτες τους μέσω από ψηφιακές πλατφόρμες, πάνω στις οποίες οι εργαζόμενοι έπρεπε να εκπαιδευτούν. Οι πελάτες μιας τράπεζας μπορούσαν πλέον να έχουν πρόσβαση στις ίδιες υπηρεσίες ανεξάρτητα από το υποκατάστημα (Feldman & Orlikowski, 2011).

Πλήθος μελετών συμπορεύεται σε ότι αφορά τα ευρήματα της παρούσας σχετικά με την αναγκαιότητα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στον ιδιωτικό τομέα. Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε η μαθησιακή διαδικασία να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι να συμμετέχουν ενεργά και να εστιάζουν στην εκπαιδευτική και εργασιακή τους εμπειρία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ένα πρόγραμμα μπορεί να πετύχει τον σκοπό του και να είναι μια εξαιρετικά αποδοτική επένδυση, και όχι απλώς μια δαπάνη για τον οργανισμό που το παρέχει, εάν σχεδιαστεί σωστά προσανατολισμένο τόσο στους σκοπούς της εταιρείας λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις δυνατότητες και δεξιότητες των εργαζομένων. Στον τομέα της εκπαίδευσης ενηλίκων, λοιπόν, μπορεί να ενταχθεί και η κατάρτιση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αφού είναι και αυτή μια μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων και βασίζεται στις ίδιες αρχές. Στο παρελθόν, οι συνθήκες των επιχειρήσεων και δη στον τραπεζικό τομέα παρέμεναν σταθερές για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού και η δουλειά ήταν πιο απλή και η τεχνολογία δεν είχε τόσο γρήγορη ανάπτυξη αλλά παράλληλα γιατί το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου δεν είχε εξελιχθεί τόσο που να περιλαμβάνει στοιχεία τεχνολογίας. Άλλωστε δεν έπαιξε τόσο καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης όπως σήμερα (Evans, Pucik & Barsoux, 2002).

Η εκπαίδευση στελεχών έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες λόγω των σύγχρονων οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικο-πολιτιστικών αναγκών. Οι προαναφερθείσες εξελίξεις έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις. Για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αυτά, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αποτέλεσμα, είναι απαραίτητη η συνεχής ανανέωση των μεθόδων εργασίας και η αδιάλειπτη εξειδίκευση και προσαρμοστικότητα, καθώς οι επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις απαξιώνουν ραγδαία την επαγγελματική γνώση των ενηλίκων. Επομένως, οι βασικοί τομείς που χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη και εστίαση στις επιχειρήσεις είναι η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάγκη αυτή έρχεται να καλύψει την εκπαίδευση που παρέχει η εταιρεία στους εργαζομένους της και βασίζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες που υπάρχουν αυτή τη στιγμή. Αυτό το είδος εκπαίδευσης ονομάζεται ενδοεταιρική εκπαίδευση και ανήκει στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων. Έχει πιο εξειδικευμένο χαρακτήρα, με την έννοια ότι το περιεχόμενο και ο τρόπος εκπαίδευσης



καθορίζονται από τις απαιτήσεις της εταιρείας και τα καθήκοντα που καλούνται να εκπληρώσουν οι εργαζόμενοι για να βελτιώσουν την κερδοφορία τους (Chitteris, 2001).

Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς, όπως αναφέρει ο Βεργίδης (2008), η ενεργός συμμετοχή των ενηλίκων στα εκπαιδευτικά προγράμματα αυξάνεται όταν αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους λαμβάνονται υπόψη και καλύπτονται από το πρόγραμμα σπουδών. Οι αλλαγές δε και οι εξελίξεις σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις και νέες ανάγκες για τους εργαζόμενους. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνεται ότι οι προσωπικές και συλλογικές ανάγκες λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα. Η ανάγκη για εκπαίδευση, εξειδίκευση, ασφαλής εργασία και καλή επικοινωνία είναι μερικά από τα θέματα που αντιμετωπίζονται επαρκώς από την ενδοεταιρική εκπαίδευση. Έτσι, αν και η συχνότητα των προγραμμάτων έχει μειωθεί, η ποιότητά τους παραμένει υψηλή, καταφέροντας να καλύψει ικανοποιητικά τις ανάγκες του προσωπικού.

Εκτός από τις δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με την εργασία, η εκπαίδευση μπορεί επίσης να συνεισφέρει και σε ψυχολογικό επίπεδο, βοηθώντας τους εργαζόμενους να βρουν νόημα και κίνητρα σε αυτό που κάνουν. Όπως έχει πει ο Βεργίδης (2008), η ανάπτυξη δεξιοτήτων και στάσεων μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να γίνει πιο αποτελεσματικός στην εργασία του, αλλά και να του δώσει μια αίσθηση ικανοποίησης και πληρότητας. Μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να προωθηθεί μια γενικότερη στάση απέναντι στην ποιότητα, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και την αυτοένταξη (Παπαγιάννης, 2008). Τις ίδιες απόψεις εξέφρασαν και οι συμμετέχοντες στην έρευνα Nassazi (2013), όπου φάνηκε ότι ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης εκτός εταιρείας είναι η απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της εργασίας και, κατά συνέπεια, να βελτιωθεί η απόδοση. Όπως αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο, μερικές από τις δεξιότητες που μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης και μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης είναι η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η επίλυση προβλημάτων.

Επίσης, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φάνηκε ότι η ενημέρωση και η απόκτηση νέων γνώσεων τους βοήθησε να κάνουν τη δουλειά τους πιο σωστά, να προσαρμοστούν και να μην

μένουν πίσω σε ό,τι αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις. Επίσης, η παραγωγικότητα της επιχείρησης αυξάνεται, καθώς οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πιο αποτελεσματικούς και γρήγορους τρόπους για να κάνουν μια δουλειά από το παρελθόν. Τα λάθη και τα εργατικά ατυχήματα μειώνονται σημαντικά, καθώς το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο και αυτό οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους για την επιχείρηση και στη διατήρηση της αξιοπιστίας της. Τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας που οργανώνει η εταιρεία παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποφυγή λαθών, καθώς η σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας για τους εργοδότες. Φαίνεται ότι με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης διασφαλίζεται το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας των νέων εργαζομένων και η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση από την εταιρεία.

Παράλληλα, οι αλλαγές και οι εξελίξεις σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις και νέες ανάγκες για τους εργαζόμενους. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνεται ότι οι προσωπικές και συλλογικές ανάγκες λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αυτό αποτελεί βασική προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα. Έτσι, όταν οι άνθρωποι έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, η εταιρεία απολαμβάνει ένα ποιοτικά ανώτερο προϊόν. Αυτό φάνηκε επίσης στην έρευνα (Terziev, Venelin 2009), η οποία τονίζει ότι η εκπαίδευση έχει θετικά αποτελέσματα τόσο στην απόδοση των επιχειρήσεων όσο και στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Τα οφέλη είναι πολλαπλά και δεν περιορίζονται σε έναν μόνο τομέα. Έτσι, η ενδοεταιρική εκπαίδευση συνεχίζει τη μάθηση στην ενήλικη ζωή με απώτερο στόχο την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Στα πλαίσια της υγειονομικής κρίσης που ξέσπασε το προηγούμενο διάστημα, διαπιστώνεται ότι οι συνέπειες των αλλαγών που προκύπτουν από την πανδημία του COVID-19 για τους οργανισμούς δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν σε αυτό το στάδιο – είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια τι ακριβώς θα σημαίνει αυτή η αλλαγή μακροπρόθεσμα. Για πολλούς οργανισμούς, αυτή θα είναι μια εμπειρία που προκαλεί σύγχυση, αλλά μπορεί επίσης να είναι μια ευκαιρία να ξανασκεφτούμε τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπων. Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν τα νέα καθήκοντα και τους ρόλους τους, χρειάζονται πληροφορίες και σχέδιο για την ανοικοδόμηση μιας κουνημένης ή κατεδαφισμένης κατασκευής. Πολλές από τις ενέργειες των διευθυντών αφορούν την αλλαγή της οργάνωσης της εργασίας λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας. Πριν από τον COVID-19, ο κλάδος προσπάθησε να υποστηρίξει τη

διαδικτυακή μάθηση, ερχόμενος όμως αντιμέτωπος με αρκετές αντιστάσεις και σημειώνοντας αργό χρόνο υλοποίησης. Με τη μαζική μετατόπιση του προσωπικού που εργάζεται από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η ανάγκη για συνεχή μάθηση και συνεχή υποστήριξη απόδοσης δεν ήταν ποτέ πιο έντονη. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι πλέον θέμα επιλογής, αλλά μια αναπόφευκτη ενέργεια που προκύπτει από μια πιεστική ανάγκη και περιλαμβάνει όλες τις ομάδες της εκάστοτε τράπεζας. Η βάση του είναι η οικοδόμηση της κοινής ετοιμότητας των εργαζομένων, ξεπερνώντας τα εμπόδια βήμα-βήμα, σε εκπαιδευτικό, εργαλείο και κυρίως ψυχολογικό επίπεδο. Η δράση ενώ αναγνωρίζει και λαμβάνει υπόψη τις ψυχολογικές ανάγκες των μελών της ομάδας μπορεί να αυξήσει σημαντικά τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητά τους στις αναπτυξιακές διαδικασίες που αναλαμβάνονται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε επίσης στη μέση ενός μετασχηματισμού της μεθοδολογίας μάθησης και ανάπτυξης, με επίκεντρο την ψηφιοποίηση κειμένου, εικόνας, ήχου και συναφών δεδομένων μέσω του διαδικτύου. Αυτό το στάδιο ονομάζεται μερικές φορές εποχή των νέων μέσων. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της πρόσβασης στις σύγχρονες τεχνολογίες, της χρήσης τους και των αποτελεσμάτων που προέρχονται από την επιστήμη (Hattie, 2009). Αυτό σημαίνει ότι, για παράδειγμα, η χρήση υπολογιστών από μόνη της δεν βελτιώνει τα αναπτυξιακά αποτελέσματα. Μόνο η σκόπιμη, ειδική και συνειδητή χρήση τους (για παράδειγμα, η απόκτηση ελέγχου της μαθησιακής διαδικασίας, η ικανότητα χρήσης διαφορετικών στρατηγικών μάθησης, η συμμετοχή άλλων ατόμων, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων στη διαδικασία) αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Επομένως, υπό το φως της βιβλιογραφίας για το θέμα, καθώς και της έρευνας που περιγράφεται, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει πρώτα απ' όλα να αντιλαμβάνονται ότι δεν διακυβεύεται η ίδια η τεχνολογία, αλλά η λογική, μεθοδική και σκόπιμη χρήση της στην ανάπτυξη των εργασιακών διαδικασιών. Οι ψηφιακές λύσεις φυσικά δεν θα αντικαταστήσουν άλλες μορφές ανάπτυξης, αλλά η αυξανόμενη ποιότητα της διαδικτυακής μάθησης σε συνδυασμό με την επεκτασιμότητα, την προσβασιμότητα και την ικανότητα εξατομίκευσης αυτού του τύπου μάθησης υπογραμμίζει τις δυνατότητές της να διαδραματίσει πολύ ισχυρότερο μελλοντικό ρόλο στην υποστήριξη της ανάπτυξης δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας και των ενηλίκων.

Επιλογικά, η αλλαγή θέσεων εργασίας και οι νέες ανάγκες σε δεξιότητες στον απόηχο της πανδημίας δημιουργούν δυνατότητες αναβάθμισης δεξιοτήτων ή ανανέωσης δεξιοτήτων και οι αλλαγές στις στρατηγικές εταιρικής κατάρτισης μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της εκπαίδευσης που παρέχεται από τον εργοδότη (οργανωμένη ή αμειβόμενη). Σε τελική ανάλυση, ωστόσο, το πόσοι υπάλληλοι συμμετέχουν τελικά σε μια τέτοια εκπαίδευση εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες και το 2020 αυτοί συνδέονται άμεσα με την πανδημία. Η άμεση διακοπή που προκλήθηκε από την κρίση κατέστησε αναγκαία την αναστολή, τη διακοπή ή ακόμα και την κατάργηση προγραμμάτων που προηγουμένως βασίζονταν κυρίως στην τάξη ή την επένδυση χρόνου και πόρων για να γίνουν κατάλληλα για διαδικτυακή παράδοση. Μπορεί επίσης να αναμένεται ότι, για πολλές εταιρείες που επλήγησαν σοβαρά από την κρίση και τους περιορισμούς στις μετακινήσεις και τα lockdown που ακολούθησαν, η εστίαση ήταν στη διατήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση που συνδέεται με την εξοικείωση του προσωπικού με νέο εξοπλισμό είναι πιθανό να ήταν χαμηλότερη, απλώς και μόνο επειδή μειώθηκαν οι επενδύσεις. Δεν είναι εύκολο να συγκρίνουμε τη συμμετοχή σε εκπαίδευση σε εταιρείες πριν από την COVID το 2019 με εκείνη του 2020.

Σε κύρια έρευνα ευρωπαϊκών εταιρειών του 2019, η ερώτηση κατάρτισης αφορούσε «εκπαιδευτικές συνεδρίες στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή σε άλλες τοποθεσίες κατά τη διάρκεια του αμειβόμενου χρόνου εργασίας». Η διαδικτυακή έρευνα παρακολούθησης COVID-19 του 2020 αναφερόταν σε «διαδικτυακή ή εκτός σύνδεσης εκπαίδευση» που οργανώθηκε ή πληρώθηκε από τον εργοδότη. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι πλήρως συγκρίσιμο, φαίνεται ότι το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν στην κατάρτιση έχει μειωθεί σημαντικά. Οι περισσότερες εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα το 2019 παρείχαν εκπαίδευση στο 20-79% των εργαζομένων τους. Το 2020, στις περισσότερες εταιρείες λιγότερο από το 20% των εργαζομένων συμμετείχαν σε κατάρτιση που οργανώθηκε από τον εργοδότη ή επί πληρωμή.

Συμπεραίνεται ότι η ποιότητα της εκπαίδευσης εντός της εταιρείας στο σύνολό της παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα αυτής της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία της ποιότητας εκπαίδευσης εντός της εταιρείας στο σύνολό της και την επιρροή της στην ανάπτυξη ικανοτήτων των εκπαιδευομένων ως κύριο στόχο μιας

ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Η ποιότητα της εκπαίδευσης θα πρέπει να θεωρείται ως διαμορφωτική και προσθετική αξίας στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι, αντί να αναζητούνται και να λαμβάνονται υπόψη ιδιαίτερα σχετικές μεταβλητές, ένα ευρύ φάσμα ποιοτικών κριτηρίων – ιδανικά βασισμένα σε μια ευρεία θεωρητική αντίληψη – θα πρέπει να ελέγχεται σε μια αρχική ανάλυση. Για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εκπαιδευτές και η εποπτεία της εκπαίδευσης δεν πρέπει να εστιάζουν υπερβολικά σε μεμονωμένες πτυχές, αλλά ότι πρέπει να τηρούν επιλεγμένα κριτήρια ποιότητας, χωρίς να παραμελούν άλλα. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη καθιέρωσης μιας περιεκτικής διασφάλισης ποιότητας σε εταιρείες κατάρτισης, όπου διάφορες πρέπει να ληφθούν υπόψη πτυχές της ποιότητας, έτσι ώστε η συνεχής διαμορφωτική διαχείριση ποιότητας να διασφαλίζει μια πρόσφορη ανάπτυξη ικανοτήτων των εκπαιδευομένων (Pouliakas and Wruuck, 2022).

Σε αυτή τη διαδικασία, η ενίσχυση των διδακτικών δεξιοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού (factor In-Company Learning Methods) έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη ικανοτήτων, καθώς και η διασφάλιση της συνεχούς φροντίδας και υποστήριξης τους προς τους εκπαιδευόμενους (variable Mentoring). Αυτό ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη σύσταση του Seeber (2014), ο οποίος ζητά προσαρμοσμένες διδακτικές προσεγγίσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευομένων με διαφορετικές ικανότητες εισόδου. Επίσης, όσον αφορά τις διεθνείς συγκριτικές μελέτες, τα ευρήματα καταδεικνύουν την ανάγκη να ληφθεί υπόψη μια διάσταση ικανότητας που σχετίζεται με συγκεκριμένο τομέα έναντι μιας διάστασης ικανότητας που συνδέεται με τον τομέα για να διασφαλιστεί η έγκυρη παρακολούθηση της ποιότητας και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης στην ΕΕΚ. Ωστόσο, υπό το φως των διαφορετικών 17 επεξηγήσεων διακύμανσης, η ποιότητα της εκπαίδευσης φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με την ανάπτυξη δεξιοτήτων που συνδέεται με τον τομέα παρά με την ανάπτυξη ικανοτήτων σε συγκεκριμένο τομέα. Μια πιο προσεκτική σύγκριση των διαφορετικών μοντέλων δείχνει αρκετά ενδιαφέροντα ευρήματα που θα πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω.

## 6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ενώ η έρευνά ενισχύει την κατανόηση του αντίκτυπου του τεχνολογικού προσανατολισμού στις τράπεζες σε σύνθετα περιβάλλοντα πωλήσεων, έχει επίσης τους περιορισμούς της. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν για τη διερεύνηση του εννοιολογικού μας πλαισίου βασίζονται κυρίως σε δειγματοληψία η οποία προκύπτει από μία μόνο χώρα. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να διερευνήσει σε ποιο βαθμό ο μετριαστικός ρόλος της πολυπλοκότητας για τη σχέση μεταξύ του τεχνολογικού προσανατολισμού και της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ποικίλει μεταξύ χωρών. Κάνοντας αυτό, οι ερευνητές θα μπορούσαν επίσης να εξετάσουν μια περαιτέρω διάσταση της πολυπλοκότητας, δηλαδή την πολιτισμική πολυπλοκότητα. Δεδομένου ότι ο προσανατολισμός στις ΤΠΕ είναι η κεντρική ανεξάρτητη μεταβλητή, δεν μπορούμε να κάνουμε διάκριση μεταξύ των διαφορετικών τύπων τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι τράπεζες στα πλαίσια εκπαίδευσης και αν αυτές επηρεάζουν διαφορετικά την αποτελεσματικότητα των μεθόδων. Αυτό προσφέρει πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα. Για παράδειγμα, οι ερευνητές μπορεί να συγκρίνουν εργαλεία εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας ή τηλεδιάσκεψης σε σχέση με την ικανότητά τους να αντισταθμίζουν τον αντίκτυπο των υψηλών επιπέδων πολυπλοκότητας των πελατών στο ψηφιακό περιβάλλον (Calle-Arango & Ávila Reyes, 2022).

Αν και διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά των κεντρικών τραπεζών, μπορεί να υπάρχουν άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τον αντίκτυπο της πολυπλοκότητας στη σχέση μεταξύ του τεχνολογικού προσανατολισμού και του άγχους των ρόλων. Για παράδειγμα, ο αντίκτυπος μπορεί να διαφέρει μεταξύ των παραδοσιακών τραπεζιτών και των τραπεζών που εισέρχονται δυναμικά στο ψηφιακό περιβάλλον για την εκπαίδευση των στελεχών τους, καθώς οι τελευταίοι ενορχηστρώνουν εργασίες μέσω ψηφιακών τεχνολογιών σε ολόκληρο τον κύκλο πωλήσεων. Επιπλέον, οι αναλυτικές δεξιότητες και η ικανότητα επικοινωνίας μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Επιπλέον, εκτός από την εστίαση στην αποτελεσματική εκπαίδευση, η έρευνα μπορεί να διερευνήσει σε ποιο βαθμό η χρήση της τεχνολογίας βελτιώνει ή μειώνει την απόδοση των τραπεζικών υπαλλήλων σε διάφορους βαθμούς πολυπλοκότητας της κατάστασης πώλησης. Στην ιδανική περίπτωση, η

μελλοντική έρευνα μπορεί επίσης να συμπληρώσει δεδομένα που βασίζονται σε έρευνες με αντικειμενικές μετρήσεις απόδοσης για τη διερεύνηση αυτής της πτυχής (Khalifa et al., 2021).

Συμπληρωματικά ίσως αξίζει να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό ο τεχνολογικός προσανατολισμός διευκολύνει την υλοποίηση πωλήσεων βάσει αξίας ή τη διαχείριση της αξίας χρήσης από τους πελάτες, δεδομένου διαφορετικών βαθμών πολυπλοκότητας πελάτη και προμηθευτή. Ειδικότερα, τα οφέλη που αποκομίζουν οι τράπεζες από τον ενισχυμένο τεχνολογικό προσανατολισμό για τις στρατηγικές πωλήσεων που δημιουργούν αξία ενδέχεται να διαφέρουν σε όλα τα στάδια του κύκλου πωλήσεων (ανάγκη αναγνώρισης, ανάπτυξη και εφαρμογή προσφοράς και υποστήριξη μετά την αγορά). Μια διαχρονική διερεύνηση του αντίκτυπου του προσανατολισμού των ΤΠΕ στις διάφορες φάσεις της πώλησης προσφορών που δημιουργούν αξία πιθανότατα θα ενίσχυε την κατανόησή μας για το εάν και πώς ο προσανατολισμός των ΤΠΕ επηρεάζει τον κλάδο έναντι των ολοένα και πιο περίπλοκων οργανώσεων προμηθευτών και πελατών και θα παρείχε ενδιαφέρουσες συνέπειες για τους διαχειριστές (Fixsen et al., 2018).

## 7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### Θέμα Ερευνητικής Εργασίας:

«Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σε συνθήκες υγειονομικής κρίσης. Μία έρευνα στον τραπεζικό τομέα.»

#### 1. Φύλο

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- ☐ 18-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61+

#### 3. Οικογενειακή Κατάσταση

- ☐ Έγγαμος/η
- ☐ Άγαμος/η
- ☐ Διαζευγμένος/η
- ☐ Χήρος/α

#### 4. Αριθμός Τέκνων

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ πάνω από 3

#### 5. Άλλες σπουδές;

- ☐ Δεύτερο πτυχίο
- ☐ Μεταπτυχιακός Τίτλος
- ☐ Διδακτορικός Τίτλος

#### 6. Χρόνια υπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα



- ☐ 0-5 χρόνια
- ☐ 6-10 χρόνια
- ☐ 11-20 χρόνια
- ☐ περισσότερα από 21 χρόνια

**7. Χρόνια υπηρεσίας στη συγκεκριμένη τράπεζα**

- ☐ 0-5 χρόνια
- ☐ 6-10 χρόνια
- ☐ 11-20 χρόνια
- ☐ περισσότερα από 21 χρόνια

**8. Πόσο καιρό βρίσκεστε στο συγκεκριμένο πόστο;**

- ☐ 0-6 μήνες
- ☐ 6-12 μήνες
- ☐ 1+ χρόνο

**9. Πόσο συχνά κατά τη διάρκεια της εβδομάδας έχετε επαφή με τον προϊστάμενό σας;**

- ☐ Καθημερινά
- ☐ 2-3 φορές την εβδομάδα
- ☐ Σπάνια
- ☐ Καθόλου

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
10. Η ανώτατη διοίκηση εργάζεται σκληρά για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι στην Τράπεζα δεν θα χάσουν τη δουλειά τους					
11. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τρόπους που εμβραθύνουν τις εργασιακές τους σχέσεις και συνεργασίες					
12. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα μοιράζονται μια ισχυρή αίσθηση κοινότητας					
13. Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχουν την ευκαιρία να εκπαιδεύονται σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές χρηματοδοτούμενες από την Τράπεζα					

14. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε ημερίδες και ομιλίες					
15. Οι εργαζόμενοι της Τράπεζας ενθαρρύνονται να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και ιδέες					
16. Η ανώτατη διοίκηση βοηθά στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των υπαλλήλων ώστε αυτοί να δημιουργήσουν συνδέσεις, προωθώντας ανθεκτικά δίκτυα μεταξύ των εργαζομένων					
17. Υπάρχει διαφάνεια στις σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων					
18. Η ανώτατη διοίκηση δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους					
19. Στην Τράπεζα υπάρχουν ισχυρά πρότυπα συνεργασίας					
20. Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό προσόν για νέες προσλήψεις					

**21. Από 0 έως 10, πώς θα αξιολογούσατε τη στάση της κεντρικής διοίκησης της τράπεζας στην αξιοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και στην προώθηση της εκπαιδευτικής πρακτικής των υπαλλήλων της;**

- ☐ 0 (Εξαιρετικά κακή)
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10 (Εξαιρετικά καλή)

<b>22. Πόσο έντονα επηρεάζει η πανδημία του COVID-19 την ικανότητά της τράπεζας να:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
---	----------------	-------------	---------------	-------------	------------------

Συλλέγει δεδομένα					
Αναλύει δεδομένα					
Σχεδιάζει στατιστικές μεθόδους και πρότυπα					
Παρέχει τεχνική βοήθεια					
Παρέχει νέα εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζομένους					
Παρακολουθεί και να αξιολογεί την εταιρική της απόδοση					

**23. Για να υποστηρίξει τις εταιρικές της δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, γνωρίζετε αν η Τράπεζα έχει συμμετάσχει στους ακόλουθους τύπους εξ αποστάσεως υποστήριξης των εργαζομένων;**

- ☐ Εξ αποστάσεως συμβουλευτική υπαλλήλων/προϊσταμένων
- ☐ Εκπαιδεύσεις εξ αποστάσεως
- ☐ Διαδικτυακά σεμινάρια
- ☐ Οδηγίες για τη συλλογή, παραγωγή και επικοινωνία δεδομένων κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19

**24. Εάν συμμετείχατε σε διαδικτυακά σεμινάρια και εκπαιδεύσεις πριν από την πανδημία, παρατηρήσατε διαφορές ή την αξιοποίηση πιο εστιασμένων πρακτικών για την αντιμετώπιση της κρίσης COVID-19;**

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Πώς θα επηρεάσουν κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω πιθανές εξελίξεις τους εργαζομένους της Τράπεζας;	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
25. Εξελίξεις στις Τεχνολογίες Πληροφορικής					
26. Εξελίξεις στις τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών					
27. Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο					
28. Αλλαγή στα συστήματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού					
29. Αλλαγή στη ζήτηση τραπεζικών υπηρεσιών					

30. Ανταγωνισμός από εταιρείες εκτός τραπεζικού τομέα					
31. Μεταβολές στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας					
32. Εμφάνιση ακόμη ενός κύματος Covid-19 και νέο lockdown					

<b>Εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την εξ αποστάσεως εργασία.</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
33. Πόσο σημαντική θεωρείτε την συνεχή μετεκπαίδευση των υπαλλήλων των τραπεζικών ιδρυμάτων, ιδιαίτερα την περίοδο του Covid-19;					
34. Η διοίκηση της τράπεζας σας παρείχε ότι υλικό χρειαζόσασταν για την προετοιμασία σας για την εξ αποστάσεως εργασία;					
35. Κατά την περίοδο της εξ αποστάσεως εργασίας, αυξήθηκαν οι ανάγκες σας για επιμόρφωση επάνω στις ψηφιακές τραπεζικές παροχές;					
36. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανάπτυξη των soft skills για την διεκπαιρέωση των καθημερινών ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας με τους πελάτες;					
37. Πόσο θεωρείτε πως επηρεάζουν την καθημερινή σας εργασιακή απόδοση τα ανεπτυγμένα soft skills;					
38. Πόσο θεωρείτε πως επηρεάζουν οι εκπαιδευτικές παροχές τον οικονομικό σχεδιασμό της τράπεζας;					
39. Πόσο θεωρείτε πως συμβάλλει η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην ανάπτυξη του καινοτόμου ρόλου της τράπεζας ως υπευθύνου επιχειρήσεων;					
40. Πόσο επηρεάζει η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων την επίτευξη της καινοτομίας στην πρακτική εφαρμογή των νέων ψηφιακών τραπεζικών εργαλείων;					

## Βιβλιογραφία

- Adisa, A., Ogbonnaya, C. & Adekoya, D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*.
- Agarwal, R and Exposition, M (2001). *The Technology Entrepreneur's Guide Book*, Nasday Indian CEO, HyTechGouncil us. Chamber of Commerce, Washington Technology Partners Inc.
- Agasisti, T., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education*, 55(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.1007/S10734-006-9032-6>
- Agnihotri, R. (2020). Social media, customer engagement, and sales organizations: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 90, 291–299.  
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.07.017>
- Agrifoglio, R., Cannavale, C., Laurenza, E., & Metallo, C. (2017). How emerging digital technologies affect operations management through co-creation. Empirical evidence from the maritime industry. *Production Planning and Control*, 28(16), 1298–1306.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375150>
- AHIRE, S. L., LANDEROS, R., & GOLHAR, D. Y. (1995). TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A LITERATURE REVIEW AND AN AGENDA FOR FUTURE RESEARCH. *Production and Operations Management*, 4(3), 277–306.  
<https://doi.org/10.1111/J.1937-5956.1995.TB00057.X>
- Akhmetzianov, A. A., & Sokolov, A. Y. (2020). Technical and economic indicators of strategic management accounting in the development companies based on the life cycle of the produce. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2697–2704.  
<https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.333>
- Alamri, A. M. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 212–234.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0411>
- Alavi, S., & Habel, J. (2021). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 83–86.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
- Bawono, R., Setyadi, E. & Hamid, A. (2020). Work motivation effect on state civil apparatus

- performance during WFH with discipline variable. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 11(2), 110-121.
- Behraves, E., Tanova, C. & Abubakar, A.M. (2020). “Do high-performance work systems always help to retain employees or is there a dark side?”, *The Service Industries Journal*, Vol. 40 Nos 11-12, pp. 825-845.
- Bergqvist, D., Agnelli, G., Cohen, A. T., Eldor, A., Nilsson, P. E., Le Moigne-Amrani, A., & Dietrich-Neto, F. (2002). Duration of Prophylaxis against Venous Thromboembolism with Enoxaparin after Surgery for Cancer. *New England Journal of Medicine*, 346(13), 975–980. <https://doi.org/10.1056/NEJMOA012385>
- Bongers, F. M., Schumann, J. H., & Schmitz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 150–166. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260>
- Brüggemann, F. (2021). Commentary: practical insights for sales force digitalization success—an executive’s key takeaways. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 110–112. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920968>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.1108/18325910710756140>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: A configurational analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 112(3), 484–501. <https://doi.org/10.1108/02635571211210086>
- Calle-Arango, L., & Ávila Reyes, N. (2022). Obstacles, facilitators, and needs in doctoral writing: A systematic review. *Studies in Continuing Education*. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2022.2026315>
- Chong, V. K., & Cable, R. (2002). A Study on the Implementation of an Activity-Based Costing (ABC) System in an Australian Oil and Gas Company. *Asian Review of Accounting*, 10(2), 81–99. <https://doi.org/10.1108/EB060759>
- Chuang, S. H. (2020). Co-creating social media agility to build strong customer-firm relationships. *Industrial Marketing Management*, 84, 202–211. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.06.012>
- Chuang, S. H. (2020). Co-creating social media agility to build strong customer-firm

- relationships. *Industrial Marketing Management*, 84, 202–211.  
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.06.012>
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Doktoralina, C. M., & Apollo. (2019). The contribution of strategic management accounting in supply chain outcomes and logistic firm profitability. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(2), 145–156. <https://doi.org/10.5267/J.USCM.2018.10.010>
- Dutta, G., Kumar, R., Sindhvani, R., & Singh, R. K. (2021). Digitalization priorities of quality control processes for SMEs: a conceptual study in perspective of Industry 4.0 adoption. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(6), 1679–1698. <https://doi.org/10.1007/S10845-021-01783-2>
- Dutta, G., Kumar, R., Sindhvani, R., & Singh, R. K. (2021). Digitalization priorities of quality control processes for SMEs: a conceptual study in perspective of Industry 4.0 adoption. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(6), 1679–1698. <https://doi.org/10.1007/S10845-021-01783-2>
- Ellström, P. E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21, 266–273. <https://doi.org/10.1108/03090599710171567>
- Fassi, D., Rebaglio, A., & De Rosa, A. (2017). Designing a cultural event as an inclusive educational activity. *Design Journal*, 20(sup1), S988–S999. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353043>
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1100.0612>
- Fixsen, A., Cranfield, S., & Ridge, D. (2018). Self-care and entrepreneurship: an ethnography of soft skills development for higher education staff. *Studies in Continuing Education*, 40(2), 181–197. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2017.1418308>
- Fones, C. & English, (2004). A contemporary approach to entrepreneurship education, Emerald Group Pub, 416-423.
- Fundin, A., Bergquist, B., Eriksson, H., & Gremyr, I. (2018). Challenges and propositions for research in quality management. *International Journal of Production Economics*, 199, 125–137. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2018.02.020>

- G. Papagiannis; A. Dagoumas; N. Lettas and P. Dokopoulos, (2008), Economic and environmental impacts from the implementation of an intelligent demand side management system at the European level, *Energy Policy*, 36, (1), 163-180
- Grunewald, C. M., Henn, A., Galsky, M. D., Plimack, E. R., Harshman, L. C., Yu, E. Y., Crabb, S. J., Pal, S. K., Alva, A. S., Powles, T., De Giorgi, U., Agarwal, N., Bamias, A., Ladoire, S., Necchi, A., Vaishampayan, U. N., Sternberg, C. N., Bellmunt, J., Baniel, J., & Niegisch, G. (2020). Impact of timing of adjuvant chemotherapy following radical cystectomy for bladder cancer on patient survival. *Urologic Oncology: Seminars and Original Investigations*, 38(12), 934.e1-934.e9. <https://doi.org/10.1016/J.UROLONC.2020.06.008>
- Gschwend, J. E., Heck, M. M., Lehmann, J., Rübber, H., Albers, P., Wolff, J. M., Frohneberg, D., de Geeter, P., Heidenreich, A., Kälble, T., Stöckle, M., Schnöller, T., Stenzl, A., Müller, M., Truss, M., Roth, S., Liehr, U. B., Leißner, J., Bregenzer, T., & Retz, M. (2019). Extended Versus Limited Lymph Node Dissection in Bladder Cancer Patients Undergoing Radical Cystectomy: Survival Results from a Prospective, Randomized Trial(Figure presented.). *European Urology*, 75(4), 604–611. <https://doi.org/10.1016/J.EURURO.2018.09.047>
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2021). The impact of digital transformation on salespeople: an empirical investigation using the JD-R model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 130–149. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1918005>
- Hattie, J. A.C. (2009). Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. New York, NY: Routledge.
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238–244. <https://doi.org/10.1108/09544780010325822>
- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, 45(5), 540–560. <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579–2581. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1238126>
- Holmlund, M., Strandvik, T., & Lähteenmäki, I. (2017). Digitalization challenging institutional logics: Top executive sensemaking of service business change. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 219–236. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2015-0256>



- Illeris, K. (2011). Workplaces and learning. In *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage.
- Ingason, H. Þ., & Jónsdóttir, E. R. (2017). The house of competence of the quality manager. *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1345050>
- Jõgi, L. , & Gross, M. (2009). The professionalization of adult educators in the Baltic states. *European Journal of Education*, 44(2), 221–242.
- Kaski, T., Alamäki, A., & Pullins, E. B. (2019). Fostering collaborative mind-sets among customers: a transformative learning approach. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 42–59. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1489727>
- Kelchtermans, G. (2018). Professional self-understanding in practice: Narrating, navigating and negotiating. In P. A. Schutz , D. C. Francis , & J. Hong (Eds.), *Research on teacher identity: Mapping challenges and innovations* (pp. 229–240).
- Khalifa, N., Abd Elghany, M., & Abd Elghany, M. (2021). Exploratory research on digitalization transformation practices within supply chain management context in developing countries specifically Egypt in the MENA region. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1965459>
- Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 860–888. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>
- Konstantinos Pouliakas, Patricia Wruuck (2022), Corporate training and skill gaps: Did COVID-19 stem EU convergence in training investments? European Investment Bank, Working Paper 2022/07
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2017.08.021>
- Lager, H., Virgillito, A. and Buchberger, T.-P. (2021), *Digitalization of Logistics Work: Ergonomic Improvements versus Work Intensification*, Springer, Berlin and Heidelberg.
- Le, Q. L., & Nguyen, H. A. (2023). The impact of board characteristics and ownership structure on earnings management: Evidence from a frontier market. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2159748>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business and Information Systems*

- Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/S12599-017-0484-2>
- Levchenko, O., Horpynchenko, O. & Tsarenko, E. (2018). «The impact of lifelong learning on the country's development in dimension of innovative oriented economy: 14 comparative analysis,» *Journal of Applied Economic Sciences*, vol. XIII, n. 61, p. 2076 –2083.
- Martin, J., Elg, M., & Gremyr, I. (2019). Fit for purpose? Exploring competence in quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(3), 317–333. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2018-0054>
- Mathmann, F., Chylinski, M., de Ruyter, K., & Higgins, E. T. (2017). When Plentiful Platforms Pay Off: Assessment Orientation Moderates the Effect of Assortment Size on Choice Engagement and Product Valuation. *Journal of Retailing*, 93(2), 212–227. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2017.02.001>
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141–160. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2596>
- Mishra, Y., Meena, M.L., Dangayach, G.S. (2021), “Participatory approach for ergonomics intervention: a review”, in Deepak, B.B.V.L., Parhi, D.R.K. and Biswal, B.B. (Eds), *Advanced Manufacturing Systems and Innovative Product Design. Lecture Notes in Mechanical Engineering*, Vol. 1, Springer, Singapore.
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(4), 271–279. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110>
- Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. *Learning Organization*, 24(2), 93–106. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0091>
- Mori, J., & Stroud, D. (2021). Skills policy for growth and development: The merits of local approaches in Vietnam. *International Journal of Educational Development*, 83. <https://doi.org/10.1016/J.IJEDUDEV.2021.102386>
- Mourtzis, D., Doukas, M., & Vandra, C. (2014). Mobile apps for product customisation and design of manufacturing networks. *Manufacturing Letters*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.1016/J.MFGLET.2014.01.002>
- Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance.: Evidence from Uganda*, University of Applied Sciences: Finland.

- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3(2), 119–137.  
<https://doi.org/10.1016/J.FBJ.2017.05.004>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.  
<https://doi.org/10.12821/IJISPM050104>
- Plank, R. E., Reid, D. A., Koppitsch, S. E., & Meyer, J. (2018). The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(1), 78–91. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1423230>
- Plank, R. E., Reid, D. A., Koppitsch, S. E., & Meyer, J. (2018). The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(1), 78–91. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1423230>
- Radović, S., Firssova, O., Hummel, H. G. K., & Vermeulen, M. (2022). The case of socially constructed knowledge through online collaborative reflection. *Studies in Continuing Education*. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2022.2029389>
- Ramadhan, R. M., Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Corporate social responsibility internal as a predictor for motivation to serve, normative commitment, and adaptive performance among State-owned Enterprises' employee. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093486>
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J. (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72–90. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAR.2020.04.006>
- Rashid, M. M., Ali, M. M., & Hossain, D. M. (2020). Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*, 6(1), 109–132. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2019-0051>
- Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavová, K., & Stefanović, M. (2021). New needed quality management skills for quality managers 4.0. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/SU13116149>
- Schutz, A., Nichols, L. & Schwenke, S. (2018). Critical events, emotional episodes and teacher attributions on the development of teacher identities. In P. A. Schutz , D. C. Francis , & J. Hong (Eds.), Research

- on teacher identity: Mapping challenges and innovations (pp. 49–60).
- Seeber, Susan. (2014). Seeber, S. & Michaelis, C. (2014). Development of a Model of Competencies Required for Sustainable Eco-nomic Performance among Apprentices in Business Education.
- Siwale, J., & Godfroid, C. (2022). Digitising microfinance: on the route to losing the traditional ‘human face’ of microfinance institutions. *Oxford Development Studies*, 50(2), 177–191. <https://doi.org/10.1080/13600818.2021.1998409>
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers’ perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Sun, Y., Yang, C., Shen, X. L., & Wang, N. (2020). When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage. *International Journal of Information Management*, 54. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2020.102200>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2017.12.019>
- Terason, S., Yang, J., & Kulwanich, A. (2022). Virtual meetings experience in sports management organizations during the COVID-19 pandemic: A phenomenological inquiry. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2088636>
- Terziev, Venelin. (2009). Intercompany Training as a Technology for Company Management Staff Development.
- Touloumakos, A. K. (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.02207>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H. Te. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179–186. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2018.11.035>

- Vadana, I. I., Torkkeli, L., Kuivalainen, O., & Saarenketo, S. (2020). Digitalization of companies in international entrepreneurship and marketing. *International Marketing Review*, 37(3), 471–492. <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2018-0129>
- Vergidis, K., Turner, C.J. and Tiwari, A. (2008) Business Process Perspectives: Theoretical Developments vs. Real-World Practice. *International Journal of Production Economics*, 114, 91-104.<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.12.009>
- Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154–164. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2012.04.003>
- Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154–164. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2012.04.003>
- Waddell, D., & Mallen, D. (2001). Quality managers: Beyond 2000? *Total Quality Management*, 12(3), 373–384. <https://doi.org/10.1080/09544120120034519>
- Zagir, T. & Dorner, H. (2021). Adult learning facilitators’ professional identity: An exploratory review based on a selection of empirical studies. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 4(2), 44–51.
- Zangiacomi, A., Oesterle, J., Fornasiero, R., Sacco, M., & Azevedo, A. (2017). The implementation of digital technologies for operations management: a case study for manufacturing apps. *Production Planning and Control*, 28(16), 1318–1331. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375142>