

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

ΔΑΝΙΗΛΙΔΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΜΑΤΙΝΑ (emba 1208)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

Βελτίωση Διαδικασίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Τραπεζικού Ομίλου

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Basiliki Matina Daniilidou'.

Βασιλική Ματίνα Δανηλίδη
Ονοματεπώνυμο.....

18/09/2019
Ημερομηνία.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να αποτυπώσει το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον των τραπεζικών ιδρυμάτων και να αναδείξει τη σημαντικότητα ορισμένων μεταβλητών για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών, τη βιωσιμότητα και την πορεία τους στο μέλλον. Πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση για την εννοιολογική προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων, της ψηφιοποίησης (digitization) και της ευέλικτης προσέγγισης διοίκησης (lean management), τα οποία ερευνώνται στην παρούσα εργασία, ως εκείνους τους παράγοντες που βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των τραπεζικών οργανισμών, τους καταστούν ανταγωνιστικούς, με σημαντική μελλοντική ανάπτυξη.

Μέσω της ανάπτυξης των προσεγγίσεων lean & digitization στο πραγματικό τραπεζικό περιβάλλον, επιχειρείται η ανάδειξη του βαθμού συσχέτισης της βιβλιογραφίας με την περιπτωσιολογική μελέτη. Συμπεραίνεται, πως στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις διοικήσεις των τραπεζών να αναπτύσσουν πολιτικές σχετικές με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και υιοθέτηση δράσεων που θα οδηγήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και σε ευέλικτες πολιτικές διοίκησης.

Λέξεις Κλειδιά

Τραπεζικά Ιδρύματα, Ανθρώπινοι Πόροι, Ποιότητα

Digitization, Lean Management

ABSTRACT

This diploma thesis attempts to capture the contemporary business environment of banking organizations and to highlight the importance of some variables for quality service delivery, sustainability and future development. A bibliographic review of the conceptual approach of human resources, digitization and lean management, which are being researched in this paper, is performed as those factors that improve the quality of banking services, provided competitive with significant future growth.

Through the development of lean and digitization approaches in the real banking environment, it is attempted to highlight the degree of correlation of the literature with the case study. It is concluded that in the modern business environment, it is imperative for banks' administrations to develop policies, related to the development of human resources and adopting actions that will lead to digital transformation and lean management policies.

Keywords

Banking organizations, Human Resources, Quality

Digitization, Lean Management

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	8
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	15
2.1 Διαχείριση και σημαντικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
2.2 Ο προγραμματισμός και η σημασία του στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.....	19
2.3 Η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων.....	22
2.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	23
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	34
Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ.....	34
3.1 Παγκοσμιοποίηση και παγκόσμια οικονομική κρίση.....	34
3.2 Οικονομική κρίση, τράπεζες και οι αλλαγές που επήλθαν	35
3.3 Η σημασία του χρηματοπιστωτικού συστήματος.....	40
3.4 Η ποιότητα στον τραπεζικό κλάδο και η σημασία των ανθρωπίνων πόρων.....	41
3.4.1 Σχετικά με την ποιότητα.....	41
3.4.2 Η ποιότητα στον κλάδο των τραπεζών	44
3.4.3 Η σημαντικότητα των ανθρωπίνων πόρων για τις τράπεζες.....	47
3.5 Πώς εξελίσσεται το HR στον τραπεζικό κλάδο – Διαδικασίες.....	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	55

ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	55
4.1 Εισαγωγικές αναφορές	55
4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ψηφιακής τραπεζικής	56
4.3 Παράγοντες επιτυχίας της ψηφιακής τράπεζας	58
4.4 e-Banking.....	59
4.5 Phone Banking.....	60
4.6 Mobile Banking.....	60
4.7 ATM, APS και POS.....	61
4.8 Οι ψηφιακές τράπεζες	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	66
LEAN & DIGITIZATION ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	66
5.1 Ψηφιοποίηση – Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	66
5.2 Ψηφιοποίηση και τραπεζικός τομέας	70
5.3 Ευέλικτη προσέγγιση στον τραπεζικό κλάδο	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 5 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	82
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ	82
6.1: Εισαγωγή.....	82
6.2 Η ανάγκη.....	83
6.3 Το ιστορικό των διαδικασιών	84
6.4 Ιχνηλατώντας τη νέα διαδικασία	87
6.5 Θέτοντας τη βάση για τη νέα διαδικασία	89
6.6: Καταγραφή διαδικασίας βήμα προς βήμα.....	91
6.7 Λίγο πριν το λανσάρισμα.....	94
6.8 Το launch.....	95
6.9 Εικαστικά εφαρμογής.....	96

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	99
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στο σημερινό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σύνθετα και ποικίλα ζητήματα, με τον υψηλό ανταγωνισμό, το ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον και την παγκοσμιοποίηση να έχουν δημιουργήσει προκλήσεις και ευκαιρίες. Οι διαρκείς και με μεγάλη ένταση αλλαγές σε πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με το ανθρώπινο δυναμικό να θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη βιωσιμότητα και μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η διαμόρφωση και υλοποίηση της ορθής στρατηγικής είναι παράγοντας που μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αναδεικνύονται εκείνα τα στοιχεία που την ενισχύουν στην επίτευξη των στόχων της.

Η στρατηγική θεωρείται ως «βασιλιάς», είναι αυτή που εδραιώνει ή διαλύει μια επιχείρηση με την έννοιά της να περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα και τον πειραματισμό, όπως και την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών (Thompson et al, 2017).

Η στρατηγική των επιχειρήσεων, η οργάνωση και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ταυτόχρονα με τον ορισμό του σκοπού και των επιδιώξεών τους, αποτελούν βασικά στοιχεία της διαδρομής μίας επιχείρησης. Οι άνθρωποι θεωρούνται το σημείο – κλειδί για τις επιχειρήσεις, καθώς με την αξιοποίηση και τη βελτίωση τους, μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργήσει οργανωσιακή κουλτούρα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τον πιο πολύτιμο πόρο κάθε επιχείρησης, με την παραγωγικότητα και την απόδοσή της, να εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο που θα αξιοποιηθούν και θα διοικηθούν οι άνθρωποι πόροι. Αυτό το στοιχείο έγινε κατανοητό από τις επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αναπτύξει στη στοχοθεσία τους ως κεντρική προτεραιότητα την αναζήτηση ταλέντων, με την εφαρμογή διαδικασιών προσέλκυσής τους. Σε αυτό το πλαίσιο, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει και έχουν αποκτήσει στρατηγικό ρόλο, ώστε να ενισχύσουν την επιχείρηση να ανταποκριθεί επιτυχώς στις διαρκείς προκλήσεις. Σε παγκόσμιο επίπεδο αναζητείται η αλλαγή και η μετεξέλιξη των επιχειρήσεων, λόγω των προκλήσεων του περιβάλλοντος, της εξέλιξης

της τεχνολογίας και της καινοτομίας, με την απαίτηση για αύξηση της ανταγωνιστικότητας να είναι διαρκής.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιχειρούν τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων με τους εργαζόμενους. Σε αυτό συνέβαλε και η κρίση χρέους, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν νέους τρόπους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή και συν,2016). Ενισχύθηκε η σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έγινε κατανοητό πως έχει τη δυναμική να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Δημητριάδης,2006). Την τελευταία δεκαετία εν μέσω της κρίσης, επήλθαν αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους των επιχειρήσεων, αναδείχθηκε η ανάγκη ενίσχυσής τους, καθώς αποδείχτηκε πως αποτελούν τον συνδετικό κρίκο σταθερότητας κάθε οντότητας στο διαμορφούμενο περιβάλλον και για ολόκληρη την οικονομία.

Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι πολλές με κύρια την τελευταία παγκόσμια οικονομική κρίση, όπου δέχθηκε μεγάλη πίεση ο παραγωγικός κλάδος της ελληνικής οικονομίας. Αυτή η παραδοχή, ταυτίζεται με την ανάγκη για εξειδίκευση, διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση, ανίχνευση και διαχείριση των ταλέντων και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στην στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στο τραπεζικό περιβάλλον ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός, καθώς στις μέρες μας τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι πανομοιότυπες μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, αποτελεί αδήριτη ανάγκη για κάθε επιχείρηση του κλάδου, οι πόροι της να διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που να τα διακρίνει η σπανιότητα, ώστε να προσφέρουν κάποιο πλεονέκτημα στα τραπεζικά ιδρύματα. Οι άνθρωποι πόροι έχουν αποκτήσει στρατηγική σημασία και συνδέονται με τις λειτουργίες του εσωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών. Όπως αναφέρει ο Τερζίδης (2011) αποτελεί αναγκαιότητα για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ο συνδυασμός πόρων και ικανοτήτων, που να δημιουργεί στον ανταγωνισμό δυσκολία εντοπισμού.

Είναι πραγματικότητα πως ο τομέας των τραπεζών παίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομία μιας χώρας. Αυτό συμβαίνει καθώς δίνει τη δυνατότητα χρηματοδότησης στις επιχειρήσεις, που με τη σειρά τους οδηγούν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Εκτός αυτού, ο τραπεζικός τομέας κινεί και όλες τις εγχρήματες ή λοιπές τραπεζικές συναλλαγές των πολιτών με αποτέλεσμα να μας επηρεάζει όλους. Γλαφυρό παράδειγμα ήταν η περίπτωση των capital controls που επιβλήθηκαν στη χώρα μας και

για πρώτη φορά συνειδητοποιήσαμε την αυτονόητη σημασία ύπαρξης ενός υγιούς τραπεζικού συστήματος.

Ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό τομέα και οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει έχουν γίνει αντικείμενο έρευνας, χωρίς ουσιαστικά να έχει προκύψει κάποια ομοφωνία απόψεων για το αν υπάρχουν περισσότερες θετικές ή αρνητικές επιδράσεις του ανταγωνισμού των τραπεζών σε μια οικονομία.

Στην Ελλάδα ο τραπεζικός ανταγωνισμός τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν υψηλός. Πολλά τραπεζικά ιδρύματα δημιουργήθηκαν ακόμα και σε διασυννοριακή βάση από ξένα πιστωτικά ιδρύματα. Μετά την απελευθέρωση της αγοράς και τον μεγάλο αριθμό τραπεζών και τραπεζικών καταστημάτων, ακολούθησε ένα μεγάλο κύμα συγχωνεύσεων και ιδιωτικοποιήσεων τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1990. Οι εξελίξεις εκείνης της περιόδου άλλαξαν το τραπεζικό τοπίο στη χώρα, όπου δημιουργήθηκαν 5-6 μεγάλα σχήματα, τα οποία είχαν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν το ένα το άλλο, παρουσιάζοντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών. Υπήρχε συνεχής αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, με νέα και καινοτόμα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες να σχεδιάζονται και να υλοποιούνται, ώστε οι τράπεζες να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, στοχεύοντας σε μεγαλύτερη κερδοφορία. Την ίδια στιγμή υπήρχε αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες, ταυτόχρονα με την αναζήτηση πιο σύνθετων και ευέλικτων χρηματοπιστωτικών προϊόντων, στοιχεία που υποχρέωσαν τα ιδρύματα να αποκτήσουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, με μεγαλύτερη τεχνογνωσία και υψηλό επίπεδο κατάρτισης. Είναι η περίοδος που τα τραπεζικά πιστωτικά ιδρύματα στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υφίστανται στον κλάδο, αναζητούν συνεχώς ανθρώπινους πόρους με υψηλό επίπεδο κατάρτισης, κατανοώντας τη μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, για την αύξηση της αποδοτικότητας του ιδρύματος. Αυτό ισχύει και σήμερα, καθώς η κρίση οδήγησε τις τράπεζες σε κλείσιμο καταστημάτων, στη μείωση προσωπικού και σε ακόμα μεγαλύτερο ανταγωνισμό λόγω της συμπίεσης των οικονομικών δεδομένων του πληθυσμού και της χώρας.

Το ελληνικό τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα απελευθερώθηκε τη δεκαετία του 1980, με μια υπέρβαση των υπερβολικών ρυθμίσεων που ίσχυαν μέχρι τότε, συνέπεια της εκτεταμένης κρατικής παρέμβασης στην κατανομή των πιστώσεων που είχε ξεκινήσει τη δεκαετία του 1950. Η παγκοσμιοποίηση και οι διαδικασίες της οικονομικής ολοκλήρωσης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνέβαλαν στον

εκσυγχρονισμό του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Συγκεκριμένα, υπήρξε απελευθέρωση των επιτοκίων και της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων, ταυτόχρονα με την κατάργηση των άμεσων πιστωτικών ελέγχων. Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος γνώρισε πολλές αλλαγές την περίοδο ένταξης της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Την περίοδο πριν το 1981 υπήρχαν περιορισμοί στην πιστωτική επέκταση των τραπεζών, ενώ μετά το 1989 οι εγχώριες τράπεζες είχαν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως καθολικά τραπεζικά ιδρύματα, με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους και σε άλλα προϊόντα. Διεθνοποίηση των ελληνικών τραπεζών υπήρξε μετά το 1992, ενώ την ίδια στιγμή αυξήθηκε η κερδοφορία τους και ο ανταγωνισμός. Το χρονικό διάστημα 1996-2008 πραγματοποιήθηκαν πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ο ανταγωνισμός είναι αυξανόμενος και περισσότερο σύνθετος, συνέπεια ενός ευρύτερου πλαισίου λειτουργίας που οδήγησε στην εμφάνιση νέων προϊόντων και διαδικασιών τεχνολογίας.

Σήμερα, που η χώρα βρίσκεται στην έξοδο από τις μνημονιακές πολιτικές, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, όπως και το σύνολο της οικονομίας βρίσκεται σε αδύναμη θέση. Η σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης από το καταναλωτικό κοινό, είναι ζωτικής σημασίας για την επανάκαμψη των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες αντιμετωπίζουν κυρίως λόγω των «κόκκινων δανείων», προβλήματα που μπορεί να τις οδηγήσει σε μια ακόμα ανακεφαλαιοποίηση, όπως έκανε γνωστό σε δηλώσεις του ο τέως Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης κ. Δραγασάκης Ιωάννης.

Το τραπεζικό σύστημα έχει μεγάλη σημασία σε μια οικονομία. Αρκεί να σκεφτεί κανείς πως θα μπορούσε να λειτουργήσει η οικονομία χωρίς την ύπαρξη τραπεζών. Ένα λειτουργικό και βιώσιμο τραπεζικό περιβάλλον, δίνει την απαραίτητη δυναμική στις τράπεζες να λειτουργήσουν με το ρόλο του μεσολαβητή ανάμεσα στις πλεονασματικές επιχειρήσεις και στις ελλειμματικές. Επίσης, οι τράπεζες διαθέτουν την τεχνογνωσία και τη γνώση για να αναλάβουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι πολίτες/επιχειρήσεις, δηλαδή τον κίνδυνο της δυσμενούς επιλογής, του ηθικού κινδύνου και του κόστους ευκαιρίας. Το τραπεζικό σύστημα συμβάλλει στη συγκέντρωση των βραχυπρόθεσμων καταθέσεων και στη μετατροπή τους σε χορηγήσεις, που με τη σειρά τους οδηγούν σε επενδύσεις και στη βελτίωση του δείκτη ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Η συμβολή των τραπεζών στην οικονομία είναι μεγάλη καθώς (Σφακιανός, 1999):

- ✓ Συγκεντρώνουν και εξασφαλίζουν τις αποταμιεύσεις του κοινού, παρέχοντας ικανοποιητική απόδοση βάσει ενός προκαθορισμένου επιτοκίου
- ✓ Προσφέρουν ένα μεγάλο εύρος επενδυτικών και αποταμιευτικών προγραμμάτων
- ✓ Παρέχουν πιστώσεις στις επιχειρήσεις διάφορων οικονομικών κλάδων
- ✓ Παρέχουν εγγύηση στις συναλλαγές
- ✓ Προσφέρουν ένα πλήθος υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση του καταναλωτή
- ✓ Συμβάλλουν στην εύκολη μεταφορά κεφαλαίων
- ✓ Παρέχουν χρηματοδότηση στο δημόσιο τομέα της οικονομίας
- ✓ Ενισχύουν πολιτιστικά και κοινωνικά έργα με χορηγίες κ.ά.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με το σύγχρονο τρόπο ζωής και τις αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα, σε περίοδο έντονης παγκοσμιοποίησης, άλλαξε τον τραπεζικό κλάδο. Από τον γκισέ των τραπεζικών ιδρυμάτων και τις ατελείωτες ουρές ταλαιπωρίας των καταναλωτών, σήμερα οι τράπεζες προσφέρουν πολλές εναλλακτικές επιλογές για την εξυπηρέτηση του καταναλωτή, όπως είναι το e-banking και το m-banking.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά ως εισαγωγικές παρατηρήσεις, στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σημερινές επιχειρήσεις και στην ανάγκη για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με ιδιαίτερη αναφορά στον επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα αναλύονται τα στάδια που άπτονται της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, με κύρια έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, στοιχεία που τους ενισχύουν ώστε να ανταποκριθούν με αποτελεσματικότητα στο ρόλο τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση, με τις αλλαγές που επήλθαν στα τραπεζικά ιδρύματα και στους ανθρώπινους πόρους των οργανισμών, με την ανάδειξη της σημαντικότητας των ανθρώπινων πόρων για τα τραπεζικά ιδρύματα τη σύγχρονη εποχή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση της ψηφιακής τραπεζικής και των σύγχρονων εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί στο τραπεζικό περιβάλλον, συνέπεια της εξέλιξης του διαδικτύου και των τεχνολογιών πληροφοριών.

Στο πέμπτο γίνεται αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην υιοθέτηση από τα τραπεζικά ιδρύματα πολιτικών περαιτέρω ψηφιοποίησης τους, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους. Επιπλέον, αναλύεται διεξοδικά η ευέλικτη προσέγγιση (lean) στα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς αποτελεί μια τεχνική μείωσης του κόστους και αύξησης της απόδοσης και της κερδοφορίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, αποτυπώνονται τα στάδια των διαδικασιών lean & digitization σε ένα τραπεζικό ίδρυμα και συμπεραίνεται η αποτελεσματικότητα από την εφαρμογή τους.

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι σύγχρονο και επίκαιρο, λόγω των προβλημάτων της οικονομίας και των αλλαγών που έχουν επέλθει στα τραπεζικά ιδρύματα λόγω της τελευταίας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Όλα αυτά σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου και την αλλαγή της συμπεριφοράς του σύγχρονου καταναλωτή, αποτελούν ζητήματα που έχουν μεγάλη σημαντικότητα για τα τραπεζικά ιδρύματα, βοηθώντας τους στο σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Επιπλέον, επιχειρείται η συμβολή της εργασίας στην εννοιολογική αποσαφήνιση της έννοιας των ανθρώπινων πόρων και της σημαντικότητας που έχουν για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων, με έμφαση στα τραπεζικά. Μέσω της ανασκόπησης της υφιστάμενης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, διαπιστώνεται η σημασία που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση και οργανισμό, σημαντικότητα για την οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερο βάρος από την Διοίκηση, με κύριο εκφραστή της το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, η διπλωματική εργασία στοχεύει να αναλύσει τις προσεγγίσεις lean & digitization, καθώς αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημαντικότητα τους στη σύγχρονη τραπεζική. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών έχουν αλλάξει, όπως έχει αλλάξει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τραπεζικά ιδρύματα, με τον ανταγωνισμό να είναι έντονος, τόσο μεταξύ τους όσο και με άλλους οργανισμούς οι οποίοι προσφέρουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή Ν. και συν. (2016), *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις-Συγκρίσεις-Προτάσεις*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Σφακιανός Γ., Σφακιανός Κ. (1999), *Τεχνική των συναλλαγών*, Αθήνα: Interbooks.

Τερζίδης Κ. (2011), *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Thompson A. et al. (2017), *Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Utopia.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Διαχείριση και σημαντικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η μεγάλη σημαντικότητα των ανθρώπων σε κάθε είδους οντότητα, έχει αναγνωριστεί διεθνώς, κατά την εμφάνιση του όρου «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» (Cameron et al, 2004). Οι όροι «προσωπικό» και «εργαζόμενοι» έχουν αντικατασταθεί από τον όρο «Ανθρώπινο Δυναμικό», με πολλούς ορισμούς να επιχειρούν να το περιγράψουν, ορισμοί που μεταξύ τους παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση. Οι σημαντικότεροι ορισμοί που συναντώνται στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται κατωτέρω.

Οι ανθρωπίνι πόροι λογίζονται ως το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης που μπορούν να βοηθήσουν στην ολοκλήρωση του οράματος, της αποστολής και των στόχων που έχουν οριστεί από το ανώτατο μάνατζμεντ (Jackson & Schuler, 2000). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο, στοιχεία που τον ενισχύουν ώστε να συμβάλει στην επίτευξη της στοχοθεσίας της επιχείρησης (Παπακωνσταντίνου, 2013). Με τη χρήση του όρου «διαχείριση ανθρωπίνων πόρων», υπάρχει προσέγγιση των διαδικασιών που αναφέρονται στην ακολουθούμενη στρατηγική των επιχειρήσεων για την πρόσληψη και τη διατήρηση ικανού προσωπικού, που συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση των δεικτών παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

Όπως αναφέρεται από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003):

- *« Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τη λειτουργία της διοίκησης που έχει την ευθύνη για την εναρμόνιση δραστηριοτήτων που αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων που βρίσκονται στην επιχείρηση»*
- *«Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού από την αρχική διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων, με επιδιωκόμενο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης»*

- *«Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων εμπλέκεται ουσιαστικά με την στρατηγική της επιχείρησης, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων»*

Ουσιαστικά, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στη χρήση των πόρων που βρίσκονται εντός της επιχείρησης, ώστε να καταστούν εφικτοί οι στόχοι της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει πως οι προϊστάμενοι κάθε οργανωτικού επιπέδου πρέπει να ενδιαφέρονται για τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτοί θα κερδίσουν μέσω της προσπάθειας των άλλων. Για να γίνει αυτό απαιτείται να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Mondy et al,1999). Δε μπορεί να υπάρχει περιορισμός της εννοιολογικής αποσαφήνισης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε στενά πλαίσια. Η σημασία της σχετίζεται με την ανάγκη για περισσότερο αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ακόμα και σε περιόδους που η συνολική λειτουργία της επιχείρησης δε βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Περιλαμβάνει δραστηριότητες σχεδιασμένες με τρόπο που να εξασφαλίζουν την εναρμόνιση των ανθρώπων στην επιχείρηση. Πρακτικά, αυτό σχετίζεται με επίσημες διεργασίες και διαδικασίες που συμβαίνουν εντός των επιχειρήσεων, που στοχεύουν στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας στη χρήση του ανθρώπινου ταλέντου, για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της στοχοθεσίας της επιχείρησης (Mathis & Jackson, 2011). Περαιτέρω, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει προσδιοριστεί ως η στρατηγική προσέγγιση των εργασιακών σχέσεων εντός της επιχείρησης, καθώς οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται κρίσιμες και σημαντικές στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να καταστεί πραγματοποιήσιμο, πρέπει να πραγματοποιηθούν με επιτυχία πολιτικές και δράσεις που θα περιλαμβάνουν πρακτικές και προγράμματα ενίσχυσης του προσωπικού (Bratton & Gold,2007).Σε αντίθεση με το παρελθόν, στο σημερινό ευμετάβλητο και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις είναι αυτές που χρειάζονται τους ανθρώπους. Το ταλέντο του προσωπικού μπορεί να κάνει τη διαφορά. Ωστόσο έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στα οποία πρέπει να δώσουν προσοχή οι επιχειρήσεις, προκειμένου να έχουν στη διάθεσή τους το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό. Συνήθως οι εργαζόμενοι με ταλέντο απαιτούν περισσότερα πράγματα, ενώ μετακινούνται εύκολα, με την αφοσίωσή τους να είναι βραχύχρονη. Η ενίσχυση της δυναμικής της ομάδας πρέπει να βρίσκεται στις προτεραιότητες της επιχείρησης και να σχεδιάζονται δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων οφείλει να επιταχύνει τη συνεννόηση μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης και δημιουργεί κίνητρα στο προσωπικό ώστε να έχουν ενεργό συμμετοχή στην επίτευξη της στοχοθεσίας, κυρίως μέσω της ενδυνάμωσής τους. Ενισχύει ουσιαστικά την υποκίνηση του προσωπικού, ώστε να αναπτύξει τις προσωπικές του δεξιότητες, καθώς η Διοίκηση έχει την πεποίθηση πως ο καταξιωμένος υπάλληλος αποτελεί επένδυση (Cole, 2002). Με αυτή την πεποίθηση ενισχύεται η δημιουργία μιας σχέσης περισσότερο ουσιαστικής μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού, πιο άμεσης και λιγότερο απρόσωπης (Goldsmith & Smirli, 1995). Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται με εκτίμηση και σεβασμό, με τη Διοίκηση να φανερώνει πως εκείνος αποτελεί το περισσότερο σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή αναζητά τρόπους για να βελτιώσει την κάλυψη των αναγκών του εργαζόμενου και να αυξήσει την επιχειρησιακή επίδοσή του. Περαιτέρω, περιλαμβάνει τις αλλαγές που πρέπει να προωθήσει η επιχείρηση, οι οποίες αποτελούν εχέγγυο για τη σταθερότητα και τη μελλοντική της ανάπτυξη μακροχρόνια (Schuler, 2000). Αποτελεί την στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης για την ατομική και συλλογική συνεισφορά του προσωπικού στην επιτυχή επίτευξη της στοχοθεσίας (Armstrong, 2006). Σχετίζεται με όλες τις αποφάσεις και ενέργειες της Διοίκησης που επηρεάζουν τη φύση της σχέσης που υφίσταται μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, με τη χρήση του όρου «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» εννοείται η χρησιμοποίηση εκείνων των ενεργειών που έχουν τη δυναμική να οδηγήσουν σε αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπων που παρέχουν εργασία σε ένα χώρο, ώστε να υπάρχουν οφέλη για τον ίδιο τον εργαζόμενο, την επιχείρηση και το σύνολο της κοινωνίας. Η ωφέλεια, η αξιοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και η σύνδεσή τους με τους στόχους της Διοίκησης, αποτελούν τα κεντρικά στοιχεία του ορισμού (Δημητριάδης, 2006).

Όλο και περισσότερο το τελευταίο χρονικό διάστημα δίνεται έμφαση στην συμβολή που έχει η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με την στρατηγική ανάπτυξη του προσωπικού να αποκτά μεγάλη σημασία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Περιλαμβάνονται πληροφορίες για την ικανότητα των εργαζομένων, αλλά και γι' αυτές που αποτελεί αδήριτη ανάγκη να αποκτήσουν μελλοντικά, μέσα από τις δράσεις και τις πρακτικές της επιχείρησης (Παπακωνσταντίνου, 2013). Σταχυολογώντας τους ανωτέρω

ορισμούς, θα μπορούσε να αναφερθεί πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε κάθε οντότητα, έχει τους παρακάτω ρόλους:

- Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού. Αφορά την ανάλυση της αντιμετώπισης προβλημάτων από την ίδια επιχείρηση ή άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν.
- Συμβουλευτικό.
- Προσφοράς υπηρεσιών. Σχετίζεται με θέματα προσλήψεων, εκπαίδευσης, προσέλκυσης υποψηφίων κ.ά.
- Ελέγχου. Σχετίζεται με θέματα ελέγχου της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης.

Αποτελεί ένα σύνολο στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών που είναι αναγκαίες για την οντότητα, για την απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του συνόλου του προσωπικού, ώστε να εκτελεί από κοινού και με επιτυχία την εργασία του (Χυτήρης, 2001). Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί σημαντικό παράγοντα και στοιχείο επιτυχίας για την επιχείρηση, γι' αυτό η Διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα ιδανικό περιβάλλον, που να προσελκύει και να διατηρεί το καλύτερο δυναμικό, το οποίο θα έχει την επιθυμία να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του στην επιχείρηση, χωρίς να ψάχνει να βρει άλλον εργοδότη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Οι ανθρώπινοι πόροι έχουν σημαντικές διαφορές συγκριτικά με τους υπόλοιπους, καθώς εκ φύσεως έχουν την ικανότητα να αξιολογούν και να συγκρούονται με τις δράσεις και τις πολιτικές που εφαρμόζονται από τη Διοίκηση, αν τις θεωρήσουν αντίθετες με τα πιστεύω και τα συμφέροντά τους. Απαιτείται ουσιαστικά μεγάλη προσοχή αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ώστε να έχει αποτελέσματα (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Οι επιμέρους ενέργειες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν:

- ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων,
- η ανάλυση εργασίας,
- η προσέλκυση και η επιλογή εργαζομένων,
- η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων,
- η ανταμοιβή των εργαζομένων με αμοιβές και παροχές.,
- η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων,
- οι εργασιακές σχέσεις,
- η διοίκηση της απόδοσης,

- η ενημέρωση των εργαζομένων

Η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στο γενικότερο ορισμό του μάνατζμεντ, αποτελεί στοιχείο που αναδεικνύει τη σημασία τους για κάθε οντότητα. Γίνεται αναφορά πως το μάνατζμεντ αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, όπου το προσωπικό δημιουργώντας ομάδες θα πετύχει την επιδίωξη των τιθέμενων από τη Διοίκηση στόχων (Koontz & Weihrich, 1990). Άλλος ορισμός του μάνατζμεντ, αναφέρει πως είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ανθρώπινων πόρων, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι με περισσότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα (Jones & George, 2003). Σε κάθε περίπτωση, οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις θεωρούνται ως εσωτερικοί πελάτες και αποτελούν σημαντική παράμετρο για την ύπαρξη ποιότητας στο προσφερόμενο προϊόν και υπηρεσία από την πλευρά της επιχείρησης. Αποτελεί εισροή που έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση καθώς, αν υπάρχει ικανοποιημένο προσωπικό, συμβάλλει ενεργά στην ικανοποίηση του πελάτη. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει μέσω της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, προσαρμογή σε σύντομο χρόνο, στις απαιτήσεις και μεταβολές του ευμετάβλητου και μεταβαλλόμενου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος (Guest & Peccei, 2002). Με τη μετεξέλιξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, αποτελεί αναγκαιότητα να δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση του προσωπικού με την επιχείρηση και την εργασία. Αυτές οι ενέργειες στοχεύουν στη δημιουργία και ανάπτυξη ενός αφοσιωμένου προσωπικού, το οποίο μέσω της χρήσης ορθών τεχνικών, θα επηρεάσει θετικά την κουλτούρα και δομή της οντότητας, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαλεξανδρή και συν, 2016). Αποτελεί πρόκληση για τα σημερινά τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού η ανάπτυξη και η κινητοποίηση των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να μετατραπούν ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Baum, 2006).

2.2 Ο προγραμματισμός και η σημασία του στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Ο προγραμματισμός αποτελεί τη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, προκειμένου να καλύπτονται με επάρκεια οι θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Αντλεί δεδομένα μέσω της καταγραφής των αναγκών κάθε τμήματος της οντότητας, σε συνδυασμό με την πολιτική της Διοίκησης που ενδέχεται να αφορά μεγαλύτερη ανάπτυξη ή περικοπή

θέσεων εργασίας ή δραστηριοτήτων. Έχοντας ως βάση αυτά τα δεδομένα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων προβαίνει σε σχεδιασμό ενεργειών, ώστε να διαθέτει τον αναγκαίο αριθμό προσωπικού, για να συνεχίσει η επιχείρηση απρόσκοπτα τη λειτουργία της. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται ως (Kerzner, 2009):

- ✓ *Η λειτουργία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τη διαμόρφωση και εκτέλεση των πολιτικών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού που δημιουργούν συμπεριφορές στο ανθρώπινο δυναμικό, τέτοιες που αποτελούν ανάγκη για κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιτυγχάνει τους σκοπούς της*
- ✓ *Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη διαδικασία που προσδιορίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες σε εργαζομένους για την επιτυχή επίτευξη της στοχοθεσίας*

Με τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και η εξασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής μεταξύ θέσης εργασίας και εργαζόμενου, ταυτόχρονα με την αποφυγή ή έλλειψη προσωπικού (Sentürk, 2012). Οι κύριες δραστηριότητες της λειτουργίας του προγραμματισμού είναι (Παπαλεξανδρή, 2008):

- η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό σε συσχέτιση με την στοχοθεσία της Διοίκησης της επιχείρησης,
- η ανάλυση της αγοράς εργασίας σε ζητήματα που άπτονται της ζήτησης και της προσφοράς εργαζομένων,
- η αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδεχομένως μπορεί να προκύψουν λόγω της έλλειψης ή υπερεπάρκειας προσωπικού,
- ο σχεδιασμός και η κατάρτιση συγκεκριμένου πλάνου προκειμένου να εξασφαλιστεί ο αναγκαίος αριθμός εργαζομένων σε ποσότητα και ποιότητα.

Η σημερινή εποχή, με τις διαρκείς αλλαγές του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, έχει προσδώσει στη λειτουργία του προγραμματισμού μεγαλύτερη δυναμική και επικεντρώνεται σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Οι συχνές αλλαγές του περιβάλλοντος συνέβαλαν στον σχεδιασμό ποικίλων σεναρίων προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και τον προσδιορισμό ζητημάτων στρατηγικής της οντότητας, σχετιζόμενα με αυτά. Το σύνολο των εργαζομένων και του

εξειδικευμένου προσωπικού, η κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί στην επιχείρηση και η συμπεριφορά του προσωπικού, ταυτόχρονα με την τυπική και άτυπη δομή της επιχείρησης, είναι πεδία της λειτουργίας του προγραμματισμού που σχετίζονται με το όραμα της Διοίκησης της επιχείρησης (Δημητριάδης, 2006). Στο στάδιο του προγραμματισμού είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται ανάλυση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) της επιχείρησης. Συγκεκριμένα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη:

- ✓ το επίπεδο εκπαίδευσης
- ✓ το πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- ✓ το κοινωνικό περιβάλλον
- ✓ το οικονομικό περιβάλλον

Στον έλεγχο του εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να συγκαταλέγεται η αναβάθμιση του προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας, ταυτόχρονα με την ανάθεση αυξημένων καθηκόντων. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος διευκολύνεται η οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων προσέλκυσης υποψηφίων και η εκπαίδευσή τους, ενώ ταυτόχρονα γίνεται ορισμός των αναγκών που υπάρχουν, ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία του προγραμματισμού. Επίσης, πρέπει να επισημανθεί πως με αυτή τη διαδικασία επιδιώκεται η διατήρηση της γνώσης και η συνολική πρόοδος της επιχείρησης.

Σε αυτή τη λειτουργία εντάσσεται και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Αποτελεί τη διαδικασία όπου γίνεται καθορισμός των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης εργασίας που αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα της οντότητας και συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις ικανότητες και τα προσόντα τους, ώστε με σαφήνεια να καθορίζεται ποιοι εργαζόμενοι δύναται να αναλάβουν τις οριζόμενες θέσεις εργασίας (Dessler, 2015). Η πιο σημαντική θεωρία για τον προσδιορισμό της ανάλυσης εργασίας έγινε από τον McCormick. Γίνεται αναφορά στη θεωρία των στοιχείων που πρέπει να διαθέτει η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την πραγματοποίηση μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης εργασίας. Όταν πραγματοποιείται ανάλυση του πλαισίου εργασίας, ενισχύεται ο ορισμός του καθηκοντολογίου. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- **οι δραστηριότητες κάθε θέσης εργασίας και ο σκοπός που έχει δημιουργηθεί.**

- **το πλαίσιο εργασίας**, το οποίο αφορά στο ωράριο και το χώρο εργασίας, όπως και τον απαιτούμενο εξοπλισμό.
- **οι γνώσεις και η εμπειρία του προσωπικού που πρέπει να απασχολείται σε κάθε θέση εργασίας** και σχετίζεται με τους τίτλους σπουδών και τυχόν επιπλέον εξειδικεύσεις.
- **άλλα χαρακτηριστικά και δεξιότητες**, όπως είναι η ικανότητα επικοινωνίας και η οργάνωση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **οι σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης**. Αφορά πληροφόρηση για την οργανωτική δομή και τις σχέσεις ιεραρχίας, σε ποιους λογοδοτεί, ποιο προσωπικό εποπτεύει και με ποιο προσωπικό βρίσκεται στο επίπεδο ευθύνης.
- **οι συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης**, που σχετίζεται με την ύπαρξη στοχοθεσίας.

2.3 Η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων

Μετά τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθεί το στάδιο της αναζήτησης υποψηφίων που πραγματοποιείται με τη διαδικασία της προσέλκυσης (Χατζηπαντελή, 1999). Με αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση επιδιώκει να προσελκύσει υποψηφίους που έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί από τις θέσεις εργασίας και τις οποίες επιδιώκει να καλύψει με την πρόσληψη νέων εργαζομένων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992). Ο εντοπισμός των υποψηφίων γίνεται μέσω της αξιοποίησης ποικίλων πηγών. Υπάρχουν οι παραδοσιακοί τρόποι προσέλκυσης όπως είναι η αγγελία, αλλά και σύγχρονων όπως είναι το διαδίκτυο (Robbins et al, 2012). Είναι συνηθισμένο πολλές φορές η ίδια η επιχείρηση να προσεγγίζει άτομα που αποδεδειγμένα έχουν αξιόλογη επαγγελματική πορεία που πιστεύεται πως θα προσφέρουν στην επιχείρηση.

Κύριος στόχος με την επιλογή προσωπικού αποτελεί η στελέχωση των θέσεων εργασίας με προσωπικό που θα πληροί σημαντικά τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας (Τερζίδης, 2011). Ουσιαστικά κατά την επιλογή, πραγματοποιείται εκτίμηση και σύγκριση της καταλληλότητας των υποψηφίων για κάθε ορισμένη θέση εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999). Πετυχημένες θεωρούνται εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να προσελκύουν και να επιλέγουν προσωπικό που διαθέτει τα προσόντα που ταυτίζονται απόλυτα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Μουζά-Λαζαρίδη,

2006). Βασικό σημείο της διαδικασίας προσέλκυσης υποψηφίων είναι η λήψη απόφασης για το αν οι κενές θέσεις εργασίας θα καλυφθούν με εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη. Αν επιλεγθεί η εσωτερική διαδικασία προσέλκυσης, δηλαδή από το υπάρχον προσωπικό, ουσιαστικά δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό να προαχθεί (Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 2003). Πλεονέκτημα που παρουσιάζει η εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων είναι η γνωριμία των εργαζομένων με την επιχείρηση και η εξοικείωση με το περιβάλλον (Zottoli & Wanous, 2000), ενώ παράλληλα θα πρόσθετα και την εξοικείωση με την κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και τη ψυχολογική ανάταση του ανθρώπου όταν αναγνωρίζεται η συμβολή του στην καλή πορεία της εταιρείας, γεγονός που τον ωθεί να δουλέψει πιο σκληρά και με περισσότερο ζήλο.

Όσον αφορά στην εξωτερική προσέλκυση προσωπικού, είναι πολλών μορφών (Κανελλόπουλος, 2002). Το βιογραφικό σημείωμα ή το προφίλ στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί την πρώτη επαφή των υποψηφίων με την επιχείρηση. Περαιτέρω, συλλέγονται πληροφορίες μέσω της διαδικασίας συνέντευξης και των κατατιθέμενων πιστοποιητικών, όπου δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να παρουσιάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητές του και το προφίλ του, ώστε να πείσει τον εκπρόσωπο της εταιρείας πως αποτελεί την καλύτερη επιλογή (Τερζίδης, 2011). Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως κατά τη διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να προσεχτεί το ταίριασμα του υποψηφίου στην κουλτούρα της επιχείρησης (Bowen et al, 1991). Σήμερα, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί προτεραιότητα η προσέλκυση ταλέντων (Ιορδάνογλου, 2008), ενώ η ύπαρξη κοινών αξιών εργαζομένου και επιχείρησης συμβάλει σημαντικά στην παραγωγή ικανοποιητικού και αποδοτικού αποτελέσματος (Stone et al, 2007).

2.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση αποτελεί την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που έχει στόχο την απόκτηση γνώσης και ικανοτήτων προς επίδιωξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Βασικός στόχος της εκπαίδευσης αποτελεί η μεταφορά δεξιοτήτων και γνώσεων στον εκπαιδευόμενο από τον εκπαιδευτή, μέσω της διδασκαλίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η εκπαίδευση σχετίζεται στη μέθοδο που χρησιμοποιείται προκειμένου ο εργαζόμενος να αποκτήσει τις απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να καταστεί αποτελεσματικός στις εργασίες που θα αναλάβει να διεκπεραιώσει στο χώρο εργασίας του (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε κάθε

επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος να ανταπεξέλθει με αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις του έργου και στα καθήκοντα της θέσης εργασίας (Χυτήρης, 2001). Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται στα επιχειρησιακά περιβάλλοντα, είναι προσανατολισμένη επαγγελματικά, με βασικό σκοπό την ύπαρξη οφέλους για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο (Κανελλόπουλος,2002). Με την εκπαίδευση επιδιώκεται η βελτίωση των δεξιοτήτων και των προσόντων των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- τις γνώσεις
- τις δεξιότητες
- τις στάσεις
- τις ικανότητες

Αποτελεί αδήριτη ανάγκη για τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων να σχεδιάζουν και να υλοποιούν δράσεις και πολιτικές που αποβλέπουν στην ανάπτυξη των προϋποθέσεων για μια διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων, με βασικό στόχο την ταύτισή τους με την επιχείρηση και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δράσεις και τις δραστηριότητες αυτής(Κανελλόπουλος,2002). Είναι ανάγκη να δίνεται βάρος στην εκπαίδευση του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης, κυρίως σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, λόγω του ότι η εργασία τους κατά κύριο λόγο σχετίζεται με διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Λαλούμης & Ρούπας,1996). Οι άνθρωποι πόροι που είναι εκπαιδευμένοι, πιστεύεται πως παράγουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες (Maroudas et al,2008). Μέσω της εκπαίδευσης, επιδιώκεται να βελτιωθεί η απόδοση του προσωπικού, ταυτόχρονα με την αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους, καθώς είναι το κυριότερο μέσο ανάπτυξης του προσωπικού. Ωστόσο η εκπαίδευση δεν πρέπει να είναι στατική και σπάνια. Αυτό το στοιχείο είναι σημαντικό, καθώς η εργασία εξελίσσεται στο χρόνο και ως εκ τούτου υπάρχει ανάγκη για την επικαιροποίηση των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων. Τρεις είναι οι κύριες δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση των εργαζομένων των επιχειρήσεων (Sonnino, 2013):

- **η κατάρτιση**, με την οποία υπάρχει εστίαση στην εξειδικευμένη αξιολόγηση και γνώση της συγκεκριμένης εργασίας που εκτελεί ο εργαζόμενος μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- **η εκπαίδευση που σχετίζεται με τις θέσεις εργασίας**, που μπορεί να αναλάβει κάθε εργαζόμενος στο παρόν και στο μέλλον,

- **η ανάπτυξη**, που εστιάζει στις λειτουργίες στις οποίες χρησιμοποιείται κάθε εργαζόμενος στο πλαίσιο των καθηκόντων του.

Επισημαίνεται πως αρχικά η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο για τον προσδιορισμό των δικών της αναγκών, επιλέγοντας το πλαίσιο που θα ακολουθήσει όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού. Στη σύγχρονη εποχή, έχει μεγάλη σημασία η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, στην ομαλή λειτουργία και μελλοντική επιτυχία κάθε επιχείρησης. Επίσης, λόγω της σημαντικά αυξανόμενης χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής, αποτελεί ανάγκη η παροχή γνώσης που σχετίζεται άρρηκτα με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Η γνώση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να συμβαδίζει με τις εφαρμογές του διαδικτύου και των τεχνολογιών πληροφορικής, που χρησιμοποιούνται στις λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Πολλοί είναι οι λόγοι που υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να υλοποιούν προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

- η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους,
- η παροχή κινήτρων για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων,
- η ύπαρξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες με οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση,
- η καλύτερη διαχείριση των κινδύνων,
- η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και κάθε άλλον ενδιαφερόμενο (stakeholder),
- η ύπαρξη καινοτομίας,
- η ικανότητα υιοθέτησης νέων μεθόδων στις πρακτικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση

Εκπαιδευμένο προσωπικό ταυτίζεται με βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της οικονομικής απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Για τον εργαζόμενο σημαίνει ωφέλειες ατομικές, που έχουν σχέση με την προσωπική του ανάπτυξη και απόδοση. Η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση και σχετίζεται με την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να επιδιώκει ο στρατηγικός της σχεδιασμός να διαπνέει και τους στόχους της εκπαίδευσης (Dessler, 2015). Η διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο, που θα τους ενθαρρύνει και θα τους κάνει να ταυτιστούν με την επιχείρηση (Κανελλόπουλος, 2002). Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης

πραγματοποιείται κατά την άσκηση της εργασίας (Robbins et al, 2012), με τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών να αποτελεί το πρώτο και καθοριστικό βήμα για τον σχεδιασμό ενός προγράμματος εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, παρέχει πληροφόρηση για τις ικανότητές τους, μετά από την αντικειμενική αξιολόγησή τους, αλλά και για εκείνες που μπορούν να αποκτήσουν μελλοντικά, μέσα από την εφαρμογή αναπτυξιακών δράσεων (O'Donnell et al, 2006). Η έννοια της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα νέο αναδύμενο πεδίο, ενσωματώνει διάφορες αφηρημένες έννοιες, όπως είναι η μάθηση, η αλλαγή και η γνώση. Ένας κύριος στόχος της αποτελεί η ενθάρρυνση των εργαζομένων για την απόκτηση νέων γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων, που θα βελτιώσουν την ικανοποίησή τους από την εργασία και την απόδοσή τους, ενισχύοντας την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση (Παπακωνσταντίνου, 2013).

Οι δύο κύριοι τύποι εκπαίδευσης είναι η «τυπική» και η «άτυπη» εκπαίδευση. Η «τυπική» αναφέρεται σε μια δομημένη διαδικασία με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η «άτυπη» αναφέρεται στη διαδικασία όπου το άτομο αποκτάει δεξιότητες, στάσεις, αξίες, συμπεριφορές και αξίες, μέσα από την επιρροή του εργασιακού περιβάλλοντος και την καθημερινή εμπειρία (Cerna et al, 2010). Επίσης, αποτελεί μια προκαθορισμένη διαδικασία, που έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την αλληλεπίδραση (Jarvis, 1987). Προκειμένου να ολοκληρώνεται επιτυχώς η στοχοθεσία και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, είναι αναγκαίο η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, να στοχεύει και να εξασφαλίζει την εναρμόνιση του με την επιχείρηση (Mathis & Jackson, 2011). Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης πραγματοποιείται κατά την άσκηση του επαγγέλματος (Robbins et al, 2012). Αρχικά, για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να προηγηθεί η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Δύο είναι οι κύριες μέθοδοι ανίχνευσης των αναγκών για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού: τα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης και η περιγραφή της θέσης εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών συνήθως πραγματοποιείται είτε μέσω μιας ανάλυσης καθηκόντων, όπου προσδιορίζονται οι επιμέρους εργασίες και τα καθήκοντα που απαιτεί η κάθε θέση, είτε μέσω μιας ανάλυσης απόδοσης, με τον προσδιορισμό της φύσης του προβλήματος απόδοσης που επιδιώκεται να αντιμετωπιστεί από την εκπαίδευση (Dessler, 2015). Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών

αναγκών σχετίζεται με την ανάλυση που πραγματοποιείται όταν οι μάνατζερ εξελίσσουν μια οργανωσιακή δομή για να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, με την προσοχή να εστιάζει στα πρόσωπα (Robbins et al, 2012). Συνήθως εφαρμόζεται από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, με τον προσδιορισμό των ειδικών ικανοτήτων που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, εκτιμώνται οι προσδοκώμενες δεξιότητες των εκπαιδευομένων και γίνεται καθορισμός στόχων, με γνώση και ανάλυση των οποιοδήποτε ελλείψεων (Bernadin & Russel, 2013). Όπως αναφέρεται από τους Blanchard & Thacker (1999), τα εργαλεία εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών είναι:

- οι περιγραφές εργασίας (παρουσιάζουν τα τυπικά καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης, βοηθώντας στον εντοπισμό ανακολουθιών στην απόδοση)
- οι προδιαγραφές θέσεων ή αναλύσεις καθηκόντων (γίνεται καταγραφή των ειδικών καθηκόντων που απαιτούνται για κάθε θέση)
- τα πρότυπα απόδοσης (στόχοι και πρότυπα για κάθε θέση εργασίας, σύμφωνα με τα οποία αξιολογούνται οι κάτοχοι των θέσεων)
- η εκτέλεση της εργασίας (θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος, ωστόσο παρουσιάζει περιορισμούς σε υψηλόβαθμες θέσεις, καθώς υπάρχει χρονική απόσταση ανάμεσα στην απόδοση και το αποτέλεσμα της δουλειάς του εργαζόμενου)
- η παρατήρηση του δείγματος εργασίας
- η επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά στη θέση εργασίας (έρευνα σε άλλους κλάδους, επαγγελματικά περιοδικά, εκθέσεις και αναφορές, κρατικές πηγές, διδακτορικές διατριβές, δεν δύναται να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένους οργανισμούς, καθώς τα ευρήματα είναι αποκομμένα από τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας)
- η διατύπωση ερωτήσεων για τη θέση εργασίας που γίνεται στον εργαζόμενο που κατέχει τη θέση, ώστε και στα στελέχη της επιχείρησης φανερώνονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και επιθυμίες
- οι εκπαιδευτικές επιτροπές
- η ανάλυση των λειτουργικών προβλημάτων.

Μετά το στάδιο της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών, ακολουθεί ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και το στάδιο της

εφαρμογής του. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η επιλογή μεταξύ μιας ή περισσότερων τεχνικών εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι δημοφιλείς είναι (Dessler, 2015):

- ✓ **η εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά»**, που αναφέρεται στην παροχή καθοδήγησης ή εκπαίδευση διαδοχής
- ✓ **η άτυπη μάθηση**, όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν με άτυπο, μη συστηματικό τρόπο, τις απαραίτητες πληροφορίες και δεξιότητες για τη θέση εργασίας τους,
- ✓ **η εκπαίδευση μαθητείας**, όπου χρησιμοποιούνται διαλέξεις πάνω στη δουλειά, με την καθοδήγηση των πιο έμπειρων στελεχών
- ✓ **η προτυποποίηση συμπεριφοράς**, με τους εκπαιδευόμενους να διδάσκονται τον ορθό τρόπο εργασίας και εν συνεχεία εξασκούνται σε αυτόν. Ακολουθεί εποικοδομητική κριτική και συμβουλευτική για την απόδοσή τους. Η διαδικασία προτυποποίησης συνίσταται στην επίδειξη του προτύπου, στο παιχνίδι ρόλων, στην κοινωνική ενδυνάμωση και στη μεταβίβαση της εκπαίδευσης.
- ✓ **η προκαταρκτική εκπαίδευση**, με τους εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν τη δουλειά μακριά από το χώρο εργασίας, ωστόσο γίνεται χρήση προσομοίωσης του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους στο χώρο εργασίας.
- ✓ **οι οπτικοακουστικές και συμβατικές τεχνικές μάθησης από απόσταση**, που γίνεται με τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων
- ✓ **η εξ αποστάσεως μάθηση μέσω τηλεδιάσκεψης**
- ✓ **η διαδραστική μάθηση**
- ✓ **η εκπαίδευση με χρήση Η/Υ**
- ✓ **η μάθηση μέσω προσομοίωσης**
- ✓ **η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου**
- ✓ **οι διαδικτυακές πύλες μάθησης**
- ✓ **τα συστήματα διαχείρισης μάθησης**
- ✓ **η μάθηση μέσω φορητών συσκευών**
- ✓ **η εικονική αίθουσα διδασκαλίας**
- ✓ **η εκπαίδευση ειδικού σκοπού**, όπως είναι η εκπαίδευση στη **διαφορετικότητα** (σκοπεύει στην καλλιέργεια της κατανόησης και της αποδοχής της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο εργασίας, ώστε να επιτευχθεί μια αρμονία σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει

εξειδικευμένα ζητήματα, όπως η αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας και η ευαισθησία έναντι των πολιτισμικών διαφορών).

Ένα σημαντικό στοιχείο αποτελεί το στάδιο της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση αποτιμά την επιτυχία του προγράμματος, με κύριο κριτήριο την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν εξ αρχής (Βεργίδης & Κάραλης, 1999). Μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση δίνει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα (Χατζηπαντελή, 1999) :

α) αν κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι,

β) αν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν είναι άμεσα εφαρμόσιμες και συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης,

γ) αν αντισταθμίζεται το κόστος πραγματοποίησης της εκπαίδευσης με την επιτυχία της.

Η εκπαίδευση πρέπει να αξιολογείται με ορθό τρόπο. Μια προσέγγιση που μπορεί να γενικευτεί για κάθε επιχείρηση, είναι η ζήτηση γνώμης από πλήθος μάνατζερ και εργαζομένων που ολοκλήρωσαν το πρόγραμμα. Αν τα σχόλια είναι θετικά, το πρόγραμμα αξιολογείται μάλλον θετικά. Επίσης, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με κριτήριο τις γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες, την αξιοποίηση των νέων δεξιοτήτων κατά την άσκηση της εργασίας τους και αν το πρόγραμμα εκπαίδευσης επέφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Robbins et al, 2012). Επισημαίνεται πως στην πράξη, οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων επιδιώκουν την ύπαρξη μίας ποσοτικής αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ ταυτόχρονα αναζητούν την αξιολόγηση των αντιδράσεων των εργαζομένων, των αποτελεσμάτων και των συμπεριφορών που προέκυψαν από την εκπαίδευση ή τον συνδυασμό των ανωτέρω (Philips & Philips, 1999).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο οι άτυπες μέθοδοι εκπαίδευσης θεωρούνται οι πλέον αποτελεσματικές για την εκπαίδευση στους χώρους εργασίας (Sloman & Webster, 2005). Το μοντέλο εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται σε σημαντικό βαθμό είναι το συστηματικό μοντέλο εκπαίδευσης. Έχει πολλά πλεονεκτήματα, με κυριότερο την ισχυρή διασύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και εφαρμογής στην πράξη, που επιδρά ως κίνητρο στους εκπαιδευόμενους. Οι δεξιότητες που αποκτούνται από την εκπαίδευση γίνονται πιο άμεσα και με υψηλότερα επίπεδα διατήρησης κτήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, καθίστανται ευκολότερα κατανοητοί οι ρόλοι και οι πρακτικές στο χώρο εργασίας, τους δίνεται η ευκαιρία για εξειδίκευση και υιοθέτηση νέων ρόλων, με την ενδυνάμωση των εργαζομένων να

θεωρείται ισχυρότερη. Αυτό το μοντέλο εκπαίδευσης έχει τη δυναμική για βέλτιστη αποτελεσματικότητα, αν η Διοίκηση μπορεί να παρουσιάζεται με σοβαρότητα σε όλη τη διαδικασία της εκπαίδευσης και αν δεσμεύεται για αλλαγή. Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι αυτό που κυριαρχεί στον επιχειρηματικό τομέα, ωστόσο φαίνεται πως υπάρχει πολύς χρόνος να διανυθεί για να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της αποτελεσματικής εκπαίδευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Βεργίδης Δ., Κάραλης Θ. (1999), *Σχεδιασμός Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, Εκπαίδευση Ενηλίκων, τ. Γ', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Δ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Ά. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: INTERBOOKS.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013), *Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και συν. (2016), *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις-Συγκρίσεις-Προτάσεις*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Rosili.
- Τερζίδης Κ. (2011), *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Τζωρτζάκη
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

Robbins S.et.al. (2012), *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management, Practice 9th edition*, London: Kogan Page.

Baum, T. (2006), *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*, London: Thomson Learning.

Bernadin J. H., Russel J. E. A. (2013), *Human Resource Management: An experiential Approach*, London: McGraw-Hill Medical Pub.

Blanchard P. N., Thacker J. (1999), *Effective training systems, strategies and practices*: Prentice Hall.

Bowen D.et al. (1991), *Hiring for the organization not for the job*, Academy of Management executive, 5, (4), 35-50.

Bratton J., Gold J. (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, McMillan Press.

Cameron K. et al. (2004), *Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance*, American Behavioral Scientist,47,(6),1-24.

Cole G. (2002), *Personnel and Human Resource Management*,5th edition, Thomson Learning.

Dessler G. (2015), *Human Resource Management*, New York: Prentice Hall.

Goldsmith A., Smirli E. (1995), *Hospitality Education in Greece: the Supply of Training on Rhodes*, Tourism Management, 16, (8), 619-623.

Guest D., Peccei R. (2002), *Trust, Exchange and Virtuous Circles of Cooperation: A Theoretical and Empirical Analysis of Partnership at Work*, King's College London.

Jarvis P. (1987), *Meaningful and meaningless experience: towards an analysis of learning from life*, Adult Educational Quarterly,37,(3),164-172.

Jones G., George G. (2003), *Contemporary Management*, Boston: Mc Graw-Hill.

Jackson S. E., Schuler R.S.(2000), *Managing Human Resources: A management Perspective*, South -Western College Publishing.

Kerzner H.(2009), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and controlling*,10th edition, Wiley & Sons.

Koontz H., Weihrich H. (1990), *Essentials of Management*,5th Ed, Mc Graw Hill., 317-340.

- Maroudas L., Kyriakidou A, Vacharis A. (2008), *Employees motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices*, *Managing Leisure*,13,258-271.
- Mathis R. L., Jackson J. H. (2011), *Human Resource Management*, Mason: South-western, Cengage Learning.
- Mondy W. et al. (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Schuler R. (2000), *The internationalization of human resource management*. *Journal of international management*, 6, 239-260.
- O'Donnell D., McGuire D., Cross C. (2006), *Critically challenging some assumptions in HRD*, *International Journal of Training and Development*,10,(1),4-16.
- Philips J., Philips P. (1999), *Measuring What Matters: How CEOs View Learning Success*, *Training & Development*, August,45-49.
- Sentürk F.(2012),*A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,58,11-21.
- Sloman M., Webster L. (2005), *Training to learning*. *T + D*,59, (9),58-62.
- Sonnino R. (2013), *Professional development and leadership training opportunities for healthcare professionals*, *The American Journal of Surgery*,206,(5),727-731.
- Stone D. et al. (2007), *The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices*, *Human Resource Management Review*,17,152-165.
- Zottoli, M.& Wanous, J. (2000),*Recruitment source research: Current status and future directions*,*Human Resource Management Review*,10,(4),353-382.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- Cerna L., Πηλαβάκη Α., Valchev R. (2010), *Εγχειρίδιο: Εισαγωγή στη μη τυπική εκπαίδευση-εκπαιδευτής μη τυπικής εκπαίδευσης*, Education and Culture DG, Διαθέσιμο στο <http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/2f8432a5-86be-4238-9783-daf721eda101/134709-Training%20Course-EL.pdf>. Πρόσβαση στις 20-01-2019.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ

3.1 Παγκοσμιοποίηση και παγκόσμια οικονομική κρίση

Είναι γεγονός πως η παγκοσμιοποίηση αποτελεί πρόκληση για το σύνολο των επιχειρήσεων. Έχει φέρει τεράστιες αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα και άλλαξε τις τάσεις της αγοράς. Αποτελεί πραγματικότητα, πως το σύνολο των επιχειρήσεων έχουν υποχρεωθεί να σχεδιάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους και τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με το περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης. Περαιτέρω, η ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και των αγορών, έχει φέρει τεράστιες αλλαγές στον τρόπο που δραστηριοποιείται η σύγχρονη επιχείρηση, καθώς το κεφάλαιο και η γνώση κινούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα σε σύγκριση με το παρελθόν. Επίσης, υπάρχει αυξημένη δυνατότητα εντοπισμού εταίρων και ανάπτυξης συνεργασιών με βασικό στόχο την εξυπηρέτηση οποιασδήποτε αγοράς. Ο αυξημένος ανταγωνισμός και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί πολλές επιχειρήσεις στη διεθνοποίηση (Wheelen & Hunger, 2012).

Με την παγκοσμιοποίηση υπήρξε άνοδος του παγκόσμιου εμπορίου και των ροών επενδύσεων σε μεγάλα μεγέθη. Οι λόγοι ενίσχυσης της παγκοσμιοποίησης είναι:

- ✓ η επικράτηση της πλήρους θεσμικής απελευθέρωσης του χρηματοπιστωτικού κεφαλαίου και η δυνατότητα για εύκολη μεταβίβαση οικονομικών πόρων
- ✓ η θεαματική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών
- ✓ η διευκόλυνση του εμπορίου και των επενδύσεων
- ✓ η ανάπτυξη των παγκόσμιων αλυσίδων αξίας

Η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας, συνέβαλαν σημαντικά στην κρίση εργασίας. Την ίδια στιγμή, η εξέλιξη της τεχνολογίας και στους τομείς των επικοινωνιών και των μεταφορών, είχε ως αποτέλεσμα τη μεταφορά εργασίας από τις αναπτυγμένες προς τις αναπτυσσόμενες χώρες (Καρασαβόγλου, 2015).

Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ εξαπλώθηκε ραγδαία σε όλο τον κόσμο. Αποτελεί τη μεγαλύτερη μετά το 1930 κρίση, όπου επηρεάστηκαν πολλές χώρες σημαντικά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 2009 η παγκόσμια οικονομία κατέγραψε αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης για πρώτη φορά μετά τη μεταπολεμική περίοδο. Μεγαλύτερες δυσκολίες αντιμετώπισαν χώρες που παρουσίαζαν μεγάλες

μακροοικονομικές ανισορροπίες και διαρθρωτικές αδυναμίες (Τράπεζα της Ελλάδας, 2013), ανάμεσα τους και σε σημαντικό βαθμό η Ελλάδα. Η οικονομική δραστηριότητα μειώθηκε και είχε διαρκή και έντονο χαρακτήρα. Οι επενδύσεις που αποτελούν κύριο δείκτη μέτρησης της οικονομικής δραστηριότητας παρουσίασαν μείωση, συμπαρασύροντας όλα τα μεγέθη της οικονομίας.

Σήμερα, το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο θεωρείται εξαιρετικά ανταγωνιστικό, απρόβλεπτο και δυναμικό. Οι εξελίξεις στο κόσμο των επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει μια παγκόσμια αγορά, με τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται εκτός των συνόρων τους. Έχει επεκταθεί το πεδίο του ανταγωνισμού, δημιουργώντας ποικίλες προκλήσεις για τους διαχειριστές και τις επιχειρήσεις. Αυτά τα στοιχεία καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για την ανάπτυξη υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας από τις επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μελλοντικά. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο πλαίσιο των υφιστάμενων επιχειρήσεων, αποτελούν πηγή ζωτικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Otache & Mahmood, 2015).

Στις απαρχές της δεκαετίας του 1980 και έκτοτε, η παγκοσμιοποίηση ανέπτυξε μεγάλη δυναμική, προκαλώντας πολλές ανατροπές σε έννοιες που σχετίζονται με την καπιταλιστική οικονομία. Σήμερα, η παγκόσμια οικονομία συνδέεται με επιμονή, με την οικονομική κρίση που ακόμα συνεχίζεται. Η τελευταία οικονομική κρίση έχει αναδιαμορφώσει δυναμικά το πλαίσιο της συνολικής διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης και είναι η βαθύτερη αιτία της διερμηνείας της επιχειρηματικής δυναμικής υπό μια νέα εξελικτική προοπτική (Vlados et al, 2018).

3.2 Οικονομική κρίση, τράπεζες και οι αλλαγές που επήλθαν

Η κρίση αναφέρεται στην αλλαγή από την κατάσταση κανονικότητας. Παρουσιάζει διάφορες διαβαθμίσεις που ξεκινούν από την απλή κατάσταση διαταραχής, μέχρι μια κατάσταση που επικρατεί χάος και πανικός. Κυρίως, περιέχει απειλές για τους ανθρώπινους πόρους και τους οργανισμούς (Πανηγυράκης, 2001). Η τελευταία παγκόσμια οικονομική κρίση είχε ως χαρακτηριστικό την κατάρρευση των τραπεζών, με τη νομισματική πολιτική των κεντρικών τραπεζών να επικεντρώνεται στη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος (Πέτσας, 2009). Η Ελλάδα ακόμα και σήμερα, παρά το γεγονός πως εξήλθε των μνημονίων, δεν έχει κατορθώσει να απεμπλακεί οριστικά από τις πολιτικές μνημονίων που εφαρμόστηκαν συνέπεια της

οικονομικής κρίσης. Το τραπεζικό σύστημα υπήρξε πολλαπλά εκτεθειμένο αυτή την περίοδο. Το 2013 υπήρξε ανακεφαλαίωση και ανασυγκρότηση του τραπεζικού συστήματος. Διαμορφώθηκε ένα νέο τραπεζικό τοπίο, με πιο μικρό αριθμό τραπεζών, ωστόσο πιο ισχυρών, που θεωρείται πως μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Οι τράπεζες προχώρησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στη χώρα. Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν επηρέασαν σημαντικά τους ανθρώπινους πόρους των τραπεζών. Οι συγχωνεύσεις ιδρυμάτων είχαν ως αποτέλεσμα στην ίδια γειτονιά να υπάρχουν πλέον δύο και τρία υποκαταστήματα της ίδιας τράπεζας. Η μείωσή τους και ο εξορθολογισμός της παρουσίας του δικτύου των καταστημάτων, σε συνδυασμό με την άνθηση της τεχνολογίας και της χρήσης των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης, οδήγησε στην ανάγκη για μείωση των εργαζομένων. Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων οδηγήθηκε στην έξοδο μέσω προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, τα οποία συνεχίζονται μέχρι και σήμερα, προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός το λειτουργικό κόστος των τραπεζών. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αριθμεί περίπου 20 τράπεζες λιγότερες σε σχέση με το 2008, ενώ υπολογίζεται πως πάνω από 20.000 τραπεζικοί υπάλληλοι έχουν αποχωρήσει από τον κλάδο. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε πως η μείωση του προσωπικού των τραπεζών ήταν μία από τις δεσμεύσεις των τραπεζών έναντι της Γενικής Διεύθυνσης Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG Comp), η οποία ενέκρινε τα σχέδια αναδιάρθρωσης (restructuring plans). Το τραπεζικό σύστημα έρχεται αντιμέτωπο με νέες προκλήσεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στο ρυθμιστικό πλαίσιο της Βασιλείας III, με το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών να είναι αναγκαίο να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις.

Η ανάγκη που δημιουργήθηκε για βέλτιστη προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον που δημιουργήθηκε, με αλλαγές στις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες, σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις μιας παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες για την ανάπτυξη και την ανάγκη βελτίωσης και αύξησης της δυναμικής των ανθρώπινων πόρων των τραπεζών (Παπακωνσταντίνου, 2013). Οι εργαζόμενοι είναι ο παράγοντας που μπορεί να διαφοροποιήσει την επιχείρηση και να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πιο σημαντικές αλλαγές που επήλθαν λόγω της κρίσης, που επηρέασαν σημαντικά τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι (Παπαλεξανδρή και συν, 2016):

- ✓ ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, που υποχρεώνει το σύνολο των επιχειρήσεων να είναι ευέλικτες και δυναμικές, με το κόστος εργασίας να είναι το πιο υψηλό συγκριτικά με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης,
- ✓ οι οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν τις προοπτικές κάθε κλάδου της οικονομίας προσδιορίζοντας και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού,
- ✓ η ανάγκη προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες με την ύπαρξη διαφοροποίησης των απαιτούμενων εργασιακών ικανοτήτων,
- ✓ η ανάγκη για ύπαρξη περισσότερων εκπαιδευμένων και εξειδικευμένων εργαζομένων, με την συνεχιζόμενη εκπαίδευση να θεωρείται αναγκαία για το σύνολο των εργαζομένων,
- ✓ η ανάγκη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα εξασφαλίζει τις ίσες και ίδιες ευκαιρίες εξέλιξης για τους εργαζόμενους, με σεβασμό της διαφορετικότητας και της ύπαρξης ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική ζωή και τον εργασιακό χρόνο,
- ✓ η ανάγκη για αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο των επιχειρήσεων, την συνεχή αναζήτηση συνεργασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, αλλά ταυτόχρονα και αλλαγές στο περιεχόμενο των θέσεων εργασίας και περικοπή λειτουργιών,
- ✓ η αύξηση του τριτογενούς τομέα στις αναπτυγμένες υπηρεσίες που συσχετίζεται με υψηλή εκπαίδευση και ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει και θετική επίδραση στο επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες-καταναλωτές,
- ✓ οι δημογραφικές αλλαγές που έχουν επέλθει στο ανθρώπινο δυναμικό που σχετίζεται και με μετακίνηση, τον τρόπο ζωής αλλά και τη γήρανσή του κυρίως στις χώρες της Δύσης.

Το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών αντιμετώπισε πολλά και ποικίλα προβλήματα κατά τη διάρκεια της κρίσης. Εκτός της απώλειας των θέσεων εργασίας, επήλθαν αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας με μειώσεις στη μισθοδοσία των υπαλλήλων, μέσω των περικοπών σε επιδόματα και το βασικό μισθό. Ενδεικτικά αναφέρεται πως το 2013 συμφωνήθηκε μείωση μισθού 6%, ενώ παράλληλα καταργήθηκε το επίδομα ισολογισμού που ισούταν με μισό μισθό σε ετήσια βάση. Στο πλαίσιο συμφωνίας που έχει συμφωνηθεί μεταξύ ΟΤΟΕ και εργοδοτών για την τριετία 2016-2018 συμφωνήθηκε να μην υπάρξει περαιτέρω μείωση, ενώ παράλληλα

συμφωνήθηκε η παροχή ενός συμπληρωματικού προγράμματος υγείας για τους υπαλλήλους και τα μέλη της οικογένειας των εργαζομένων.

Οι αλλαγές στο χώρο των τραπεζών, ενίσχυσαν τη σημαντικότητα και το ρόλο των ανθρώπινων πόρων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αυτό που θα βοηθούσε στην ανάκαμψη των τραπεζών. Από το 2009 γίνεται αναφορά στην ανάγκη ποιοτικής αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών στην Ελλάδα, ώστε αυτές να είναι σε θέση να ανταποκριθούν με επιτυχία στον οξύ ανταγωνισμό, τις νέες προκλήσεις και τις νέες μορφές οργάνωσης (Broker, 2009).

Στο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις και μεγάλη αβεβαιότητα. Οι ελληνικές τράπεζες δυσκολεύονται να αντλήσουν κεφάλαια από τις διεθνείς αγορές, έχουν περιορισμένη ρευστότητα και μέσα σε αυτό το περιβάλλον επιχειρούν να αποδείξουν την αξιοπιστία του εγχώριου τραπεζικού συστήματος σε συνδυασμό με ένα πρόσωπο κοινωνικής ευθύνης. Οι εγχώριες τράπεζες προσπαθούν να επαναφέρουν σε επίπεδο προ κρίσης την εμπιστοσύνη των καταθετών και των επενδυτών, συνεχίζουν την προσπάθεια συγκράτησης των λειτουργικών τους εξόδων και εντείνουν την προσπάθεια πίεσης για την επίλυση του σοβαρότατου προβλήματος των κόκκινων δανείων.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Χαρδούβελη (2015), οι τράπεζες μετά την οικονομική κρίση, αντιμετωπίζουν τα κάτωθι προβλήματα:

- ✓ δραματική μείωση των καταθέσεων, συνέπεια της ύφεσης και της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων
- ✓ απόσυρση των καταθέσεων για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών
- ✓ τη συνεχή αύξηση των μην εξυπηρετούμενων δανείων
- ✓ τη φυγή κεφαλαίων στο εξωτερικό που μειώνει σταθερά τη ρευστότητα των τραπεζών

Τα στοιχεία που επηρεάζουν τη δομή των ελληνικών χρηματοπιστωτικών αγορών είναι η τεχνολογία, ο υψηλός ανταγωνισμός και οι ρυθμιστικές εξελίξεις (Petridou & Glaveli, 2003). Σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργεί στην εγχώρια τραπεζική αγορά και στο διεθνές χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, οι τράπεζες δίνουν έμφαση στην εξειδίκευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, στην προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις και στην αναζήτηση της καινοτομίας για τα χρηματοοικονομικά προϊόντα.

Πρέπει να επισημανθεί, πως στον τραπεζικό τομέα επικρατεί μεγάλη επαγγελματική ανασφάλεια και αβεβαιότητα, λόγω των συνεχών αποχωρήσεων του προσωπικού που έχουν πραγματοποιήσει οι τράπεζες. Αποτελεί ανάγκη οι τράπεζες να ενισχύσουν ένα κλίμα σιγουριάς και ασφάλειας, ώστε τα ανθρώπινα δυναμικά όχι μόνο να μπορούν να εργάζονται απρόσκοπτα, αλλά να συμβάλουν ενεργά στη στοχοθεσία που θέτουν οι επικεφαλής των τραπεζών. Ο τρόπος διοίκησης των τραπεζικών υπαλλήλων, είναι καίριας σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των τραπεζών, και συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, έχει δυναμική και παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοσή τους και συνεπώς στην επίτευξη της στοχοθεσίας των τραπεζών.

Ο τραπεζικός κλάδος όπως είναι φυσικό, επηρεάστηκε από την κρίση και τις αλλαγές που δημιουργήθηκαν στην αγορά εργασίας. Η συρρίκνωση των μισθών και η αύξηση της ανεργίας, οδήγησαν σε πτώχευση επιχειρήσεων, σε απολύσεις εργαζομένων και μείωση των εισοδημάτων. Κατά τη διάρκεια της κρίσης οι στόχοι των τραπεζών άλλαξαν. Έδωσαν προτεραιότητα στη διατήρηση της καταθετικής βάσης και στην προσέλκυση νέων καταθετών, στη μείωση των καθυστερήσεων και την κάλυψη τους με εμπράγματα ασφάλειες, στη μείωση των λειτουργικών τους στόχων, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους θέσης με εξαγορές και συγχωνεύσεις. Η στοχοθεσία των Διοικήσεων των τραπεζών πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία πρέπει να εργάζεται με στρατηγικό πλάνο, προβλέποντας τις απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσης. Όπως αναφέρουν οι Mitroff και Alpaslan (2003), οι οργανισμοί που έχουν προετοιμαστεί να αντιμετωπίσουν μια οικονομική ύφεση, καταλήγουν στο τέλος να είναι οικονομικά πιο ισχυροί, να ενισχύσουν τη φήμη τους και την παραμονή τους στον κλάδο. Όταν υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης της κρίσης τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα, λιγοστεύουν τα εμπόδια και η τράπεζα διατηρεί μια εικόνα υπεροχής συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

3.3 Η σημασία του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ένα οικονομικό σύστημα που βασίζεται στην έννοια του χρήματος και της πίστης, με στόχο την αποτελεσματική διάθεση των περιορισμένων πόρων από τους αποταμιευτές στους επενδυτές. Το τραπεζικό σύστημα και οι κεφαλαιαγορές παίζουν ένα σημαντικό ρόλο διαμεσολαβητή, μεταξύ των δύο ανωτέρω οικονομικών οντοτήτων και μειώνουν τα προβλήματα που δημιουργούνται από την ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ των δύο. Τα κυριότερα προβλήματα εντοπίζονται λόγω της κακής χρήσης των πόρων μετά τη σύναψη της συναλλαγής ή πριν, λόγω της λανθασμένης επιλογής επενδυτή. Η αντιμετώπιση του κινδύνου αναφέρεται στην ικανότητα που παρουσιάζει ο χρηματοπιστωτικός παράγοντας άμβλυνσης των κινδύνων που σχετίζονται με την ελλιπή πληροφόρηση. Οι τράπεζες, συλλέγουν και επεξεργάζονται αυτές τις πληροφορίες, διευκολύνοντας τη ροή ως προς τις επενδυτικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Πιστεύεται πως μια βέλτιστη κατανομή των πόρων μπορεί δυνητικά να έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, γι' αυτό το λόγο η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, αποτελεί μέγιστη προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις. Περαιτέρω, η πίστη και το χρήμα συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στη διευκόλυνση της ανταλλαγής υπηρεσιών και αγαθών. Μια ακόμα σημαντική λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος αποτελεί η κινητοποίηση των αποταμιεύσεων. Όσο περισσότερο αποτελεσματικά είναι τα χρηματοπιστωτικά συστήματα όσον αφορά στη συγκέντρωση των ιδιωτικών καταθέσεων, τόσο περισσότερο αποτελεσματική γίνεται η διαδικασία συσσώρευσης κεφαλαίου, ενώ ενθαρρύνεται η αναπτυξιακή διαδικασία. Τελικά η αναφορά στο ποιος είναι ο ρόλος του χρηματοοικονομικού συστήματος στην οικονομική ανάπτυξη, είναι ένα ερώτημα που απασχολεί όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Η οικονομική ανάπτυξη αποτελεί μακροπρόθεσμο στόχο των σύγχρονων κρατών και η αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της οικονομίας, με αρκετές μελέτες να βρίσκουν μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών και στην οικονομική ανάπτυξη (Λιανός & Ψειρίδου, 2015).

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα θα αποτυπωθεί ο ορισμός της τράπεζας. Όπως αναφέρεται στον κώδικα τραπεζικής δεοντολογίας *«τράπεζα ορίζεται η επιχείρηση η οποία δέχεται καταθέσεις από το κοινό, χορηγεί πιστώσεις και παρέχει εκείνες τις υπηρεσίες που προβλέπεται από την άδεια λειτουργίας της»*. Ο πελάτης ή συναλλασσόμενος έχει οριστεί *«το φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή ένωση προσώπων που*

πραγματοποιεί εφάπαξ συναλλαγές ή συνάπτει συμβατικές σχέσεις διαρκείας με την τράπεζα». Πρέπει να αναφερθεί πως ο συναλλασσόμενος, θεωρείται πως υπάρχει όχι μόνο κατά το συμβατικό, αλλά και κατά το προσυμβατικό στάδιο της πρώιμης επικοινωνίας διερεύνησης με την τράπεζα, όπως και μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής ή τη λήξη της.

3.4 Η ποιότητα στον τραπεζικό κλάδο και η σημασία των ανθρώπινων πόρων

3.4.1 Σχετικά με την ποιότητα

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στο τι είναι η ποιότητα και πώς αυτή εκφράζεται στη σύγχρονη εποχή. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας. Αποτελεί έναν όρο πολυδιάστατο και πολλοί ορισμοί που δόθηκαν, σχετίζονται κατά κύριο λόγο με το άτομο που τον διαμορφώνει. Για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, αναφέρεται ως ποιότητα το σύνολο των χαρακτηριστικών μίας οντότητας, που της προσδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί ανάγκες του πελάτη, οι οποίες είναι είτε προκαθορισμένες, είτε στην πορεία προκύπτουσες (τυποποιημένη έννοια – πρότυπο ISO 8402:1994). Ιδιαιτερότητες παρουσιάζονται στην παραγωγή και διάθεση υπηρεσιών. Οι κυριότερες από αυτές εστιάζουν (Πρωτόπαππας, 1997):

- α. στο ότι οι υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά.
- β. στο μηδενικό χρόνο που προκύπτει μεταξύ της παραγωγής και της διάθεσης των υλικών
- γ. στο ότι στηρίζονται στην εργασία του προσωπικού
- δ. στο ότι πρέπει να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του χρήστη – καταναλωτή
- ε. στο ότι το σύστημα διάθεσης της υπηρεσίας είναι ευαίσθητο στο χρόνο
- στ. στο ότι διεκπεριώνεται συνήθως μεγάλος όγκος υπηρεσιών, που αυξάνει τις πιθανότητες λάθους.

Ουσιαστικά η ποιότητα αποτελεί μια υποκειμενική έννοια, που μπορεί δύσκολα να οριστεί. Σχετίζεται κατά κύριο λόγο με τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τα πιστεύω κάθε οντότητας. Επισημαίνεται πως η εμπορικότητα των αγαθών και υπηρεσιών, καθορίζεται από τρεις παραμέτρους, με την ποιότητα να αποτελεί μία από αυτές. Οι χρήστες-πελάτες, απαιτούν ή χρειάζονται αγαθά και υπηρεσίες, σε δεδομένο χρόνο, με δεδομένη ποιότητα και σε τιμή που να αντανακλά την αξία του χρήματος. Παράλληλα

με την λέξη ποιότητα, έχουν εισαχθεί και άλλες χρηστικές έννοιες που βρήκαν εφαρμογή σε πολλούς τομείς παροχής υπηρεσιών, όπως η ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης, τα συστήματα της διασφάλισης της ποιότητας, τα οποία έχουν σχεδιαστεί, για να δημιουργούν την εμπιστοσύνη ότι για ένα προϊόν έχει υπάρξει μια δεδομένη στάθμη ποιότητας, με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Η ποιότητα, επιτελείται με τη διαχείριση τριών παραμέτρων:

- ✓ την ποιότητα του σχεδιασμού
- ✓ την ποιότητα συμμόρφωσης
- ✓ την ποιότητα χρήσεως,

ενώ για την επίτευξη και διατήρηση της, αναπτύχθηκαν μέθοδοι που αναφέρονται ως διαχείριση ποιότητας που περιλαμβάνουν τον έλεγχο, τη βελτίωση και τη διασφάλιση της. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια, ο πελάτης έχει να διαλέξει ανάμεσα σε ποικιλία προσφορών. Για το λόγο αυτό, η διαφοροποίηση είναι εκείνο το στοιχείο που κατά κύριο λόγο προσδίδει στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο σύγχρονος καταναλωτής έχει γίνει κυρίαρχος και προβαίνει σε προσφορές και την αξιολόγησή τους, πριν αποφασίσει ποια από τις προσφορές καλύπτει τις ανάγκες του. Δεν αρκεί ο καταναλωτής να έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, αλλά πρέπει να μένει ικανοποιημένος από την παροχή υπηρεσιών ή το προϊόν που καταναλώνει. Από το αίσθημα ικανοποίησης που θα λάβει ο καταναλωτής θα εξαρτηθεί αν θα μείνει πιστός σε αυτήν ή θα ψάξει να βρει κάτι άλλο. Υποστηρίζεται πως τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία που περιμένουν οι πελάτες από την εξυπηρέτησή τους:

- ✓ να υπάρχει φιλική και αληθινή φροντίδα
- ✓ να υπάρχει ευελιξία
- ✓ να βρίσκουν λύση στα προβλήματα τους
- ✓ να υπάρχει επανόρθωση

Αυτά είναι τα στοιχεία στα οποία πρέπει να βασίζεται η φιλοσοφία της υπηρεσίας, καθώς είναι κατανοητό πως η ποιότητα των υπηρεσιών σχετίζεται άρρηκτα με την κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Ο πελάτης από τη μεριά του πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει από την επιχείρηση, προσδοκώντας άνεση και την αποφυγή στοιχείων που ενδεχομένως τον οδηγεί στη δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τους Anderson και Sullivan (1993), τόνισαν ότι, η ικανοποίηση ενός πελάτη μπορεί εύκολα να

μετατραπεί σε δυσαρέσκεια, ενώ το αντίθετο είναι εξαιρετικά σπάνιο να συμβεί. Η ικανοποίηση του πελάτη χτίζεται με πέντε στοιχεία:

- ✓ στην εμπιστοσύνη
- ✓ στην επιδίωξη της διαρκούς υπέρβασης των προσδοκιών
- ✓ στην άμεση επανόρθωση των λαθών
- ✓ στην επίδειξη της εκτίμησης τους
- ✓ στην ανάληψη πρωτοβουλίας περί βοήθειας του πελάτη

Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί συγχρόνως και προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και ένα βασικό εργαλείο για την καταπολέμηση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων. Γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω, πόσο σημαντικό είναι να δίνεται σημασία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στα συμπεράσματα έρευνας των Zeithaml και άλλων (1990), αποτυπώθηκαν οι καθοριστικοί παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτοί είναι:

- ✓ **Η πιστότητα.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι φερέγγυες, συνεπείς και αξιόπιστες. Αυτό ταυτίζεται με την ορθή παροχή υπηρεσιών στον πελάτη και την τήρηση των υποσχέσεων που έχει δώσει.
- ✓ **Η ανταπόκριση.** Η ανταπόκριση αφορά στη θέληση και την ετοιμότητα που επιδεικνύουν οι υπάλληλοι για την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Περαιτέρω, η ανταπόκριση αφορά την ετοιμότητα, το ενδιαφέρον και τη θέληση για αμεσότερη παροχή υπηρεσιών.
- ✓ **Η ικανότητα.** Η ικανότητα συνδέεται με τη διάθεση των υπαλλήλων των επιχειρήσεων να επιδεικνύουν την απαραίτητη επιδεξιότητα και τις απαραίτητες γνώσεις για την παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών. Συνεπώς, ο υπάλληλος που θα προσφέρει υπηρεσία στον πελάτη, θα πρέπει να είναι γνώστης των θεμάτων αρμοδιότητας του και να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες προκειμένου να εξυπηρετήσουν με άρτιο τρόπο τον πελάτη.
- ✓ **Η πρόσβαση.** Αυτός ο παράγοντας ταυτίζεται με την ευκολία προσέγγισης και επαφής, συνεπώς η υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη να καταστεί εύκολα προσβάσιμη. Επίσης, ο πελάτης πρέπει να έχει άμεση πρόσβαση χωρίς καθυστερήσεις και αναμονή.
- ✓ **Η αβρότητα.** Ο παράγοντας αυτός σημαίνει πως το προσωπικό που βρίσκεται σε επαφή με τον πελάτη πρέπει να χαρακτηρίζεται από λεπτότητα, σεβασμό και ευγένεια.

- ✓ **Η επικοινωνία.** Ταυτίζεται με τη συνεχή και καλή πληροφόρηση των πελατών και με τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αντιλαμβάνονται τις επιδιώξεις και τη βούληση που επιδεικνύουν οι εκάστοτε πελάτες τους.
- ✓ **Η αξιοπιστία.** Η αξιοπιστία περιλαμβάνει έννοιες όπως η τιμιότητα, η πειστικότητα και η συνέπεια, με την επιχείρηση να είναι υπεύθυνη για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ **Η ασφάλεια.** Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με την αποφυγή της αβεβαιότητας, κινδύνων και φόβου. Η έννοια της ασφάλειας σχετίζεται με την απαλλαγή της αμφιβολίας, τη φυσική ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα.
- ✓ **Η κατανόηση.** Αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για την κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη.
- ✓ **Η απόδοση.** Αναφέρεται στην απόκτηση των υλικών μέσων έκφρασης της υπηρεσίας, όπως είναι ο εξοπλισμός και το προσωπικό που θα χρησιμοποιηθεί για την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν συνάρτηση με την τιμή που πληρώνει ο πελάτης και καθορίζει σε σημαντικό βαθμό.

Το σύνολο των χαρακτηριστικών που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, σε συνάρτηση με την τιμή που πληρώνει ο πελάτης καθορίζει σε σημαντικό βαθμό αν θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες και οι ανάγκες του και αν τελικώς θα τον βοηθήσουν στον καθορισμό του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως ο ίδιος τις αντιλαμβάνεται.

3.4.2 Η ποιότητα στον κλάδο των τραπεζών

Τα τραπεζικά ιδρύματα μέσω των πολιτικών τους σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους και τις νέες προσεγγίσεις στην επιχειρησιακή τους λειτουργία, επιδιώκουν ουσιαστικά την ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες τους. Για τον προσδιορισμό της λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και οι ανάγκες κάθε ξεχωριστής οντότητας. Η ποιότητα αποτελεί μια κύρια μεταβλητή που προσδιορίζει το βαθμό εμπορικότητας των υπηρεσιών και αγαθών. Οι χρήστες - πελάτες, απαιτούν ή χρειάζονται αγαθά και υπηρεσίες, σε δεδομένο χρόνο, με δεδομένη ποιότητα και σε τιμή που να αντανάκλα την αξία του χρήματος. Παράλληλα με την λέξη ποιότητα, έχουν εισαχθεί και άλλες χρηστικές έννοιες που βρήκαν εφαρμογή σε πολλούς τομείς παροχής υπηρεσιών, με τις αναλύσεις να ταυτίζουν την υψηλή ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ποιότητα, επιτελείται με τη διαχείριση τριών παραμέτρων:

- ✓ την ποιότητα του σχεδιασμού
- ✓ την ποιότητα συμμόρφωσης
- ✓ την ποιότητα χρήσεως.

Για την επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί πρακτικές που αναφέρονται ως διαχείριση ποιότητας. Περιλαμβάνουν τον έλεγχο, τη βελτίωση και τη διασφάλισή της. Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας σχεδιάστηκαν για να δημιουργούν την εμπιστοσύνη ότι, για ένα προϊόν/υπηρεσία έχει υπάρξει μια δεδομένη στάθμη ποιότητας, με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Όπως αναφέρεται από τον Ζαβλανό (2006), στην απόλυτη αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας πρέπει να γίνει αναφορά πως τα πράγματα που έχουν ποιότητα, πρέπει να παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα, τα οποία είναι δύσκολο να ξεπεραστούν, με την ακρίβεια και τη σπανιότητα να είναι δύο από τα κύρια χαρακτηριστικά της έννοιας της ποιότητας.

Η υψηλή ποιότητα ικανοποιεί τον πελάτη και δημιουργεί συνθήκες πιστότητας, εκτός των άλλων πλεονεκτημάτων που προσδίδει στην τράπεζα (Lewis et al, 1994):

- η δημιουργία ικανοποιημένων υπαλλήλων
- η επίτευξη διασταυρούμενων πωλήσεων λόγω των ευχαριστημένων πελατών
- η προσέλκυση νέων πελατών
- η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και πελατών
- η βελτίωση της κερδοφορίας
- η βελτίωση της εικόνας του τραπεζικού ιδρύματος
- η μείωση του κόστους

Στην πραγματικότητα, τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη ποιότητας στα τραπεζικά ιδρύματα, σχετίζονται άρρηκτα με τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, του digitization και του lean management, όπως θα προσδιοριστούν και θα αναλυθούν στις επόμενες ενότητες. Αυτό το στοιχείο δείχνει την άρρηκτη σχέση μεταξύ της ποιότητας και των τριών μεταβλητών, στις οποίες τα σύγχρονα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να στραφούν με μεγάλη δυναμική, ώστε να επιτύχουν τα βέλτιστα και επιθυμητά αποτελέσματα.

Το βασικό έργο των τραπεζών είναι η συγκέντρωση χρήματος που βρίσκεται διαθέσιμο στα χέρια των καταναλωτών και η διάθεσή του σε επιχειρήσεις ή μεμονωμένα άτομα, για να το καταστήσουν παραγωγικό. Συνεπώς αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον πιστοδότη και στον πιστολήπτη,

μεταβάλλοντας τα νεκρά κεφάλαια που βρίσκονται αχρησιμοποίητα, σε παραγωγικά. Αυτός αποτελεί και τον πιο ορθό τρόπο για να βρίσκεται η αγορά σε μια κίνηση, ώστε το χρήμα να καθίσταται παραγωγικό. Σε μια χρηματοπιστωτική υπηρεσία, όπως είναι η τράπεζα, η πιστωτική ευθύνη και η αμφίδρομη ροή πληροφοριών σε συνδυασμό με τα τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών δηλαδή η αϋλότητα, η ανομοιογένεια, η αδιαιρετότητα και η έλλειψη συντηρισιμότητας. Επιπλέον, είναι σημαντικό κατά τη διάρκεια της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών είναι ανάγκη να υπάρχει υψηλός βαθμός επικοινωνίας και συμμετοχής του φορέα, δηλαδή της τράπεζας και του πελάτη (McKechnie, 1998). Περαιτέρω, έχει επισημανθεί από τους Angur et al (1999), πως παρά τη μεγάλη τυποποίηση και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο ανθρώπινος παράγοντας θα εξακολουθήσει να αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή τα κίνητρα και η τεχνογνωσία των εργαζομένων, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα των υπηρεσιών στις τραπεζικές υπηρεσίες είναι σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση των καταναλωτών. Ωστόσο, πρέπει να είναι φανερό το ενδιαφέρον για την καλύτερη κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η τράπεζα. Για το λόγο αυτό η ποιότητα των υπηρεσιών έχει καταστεί ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία και την επιβίωση μιας τράπεζας κάνοντας επιτακτική την ανάγκη συνέχισης εξέτασης του επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να εντοπίζονται σε σύντομο χρόνο οι τομείς που πρέπει να βελτιωθούν ή να διατηρηθούν. Παρά το γεγονός πως η επικρατούσα κατάσταση, συνέπεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, είναι αρκετά δύσκολη, τόσο για το καταναλωτικό κοινό όσο και για τις επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου, δε σημαίνει πως οι τράπεζες σταματάνε να μεριμνούν για τις καταναλωτικές ανάγκες. Σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία οι πελάτες αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους της τράπεζας, γι' αυτό ένας από τους κύριους στόχους της τράπεζας πρέπει να παραμένει η ικανοποίηση των πελατών τους. Οι αλλαγές που προαναφέρθηκαν αποτελούν πρόκληση για τις τράπεζες που ανταγωνίζονται σε διεθνές επίπεδο. Σε αυτό το περιβάλλον εντεινόμενου ανταγωνισμού, οι ελληνικές τράπεζες δίνουν όλο και περισσότερη έμφαση στην ποιότητα και την αξιολόγηση της.

Όπως αναφέρεται από τους Zeithaml et al (1990), η ποιότητα ορίζεται ως η υπεροχή ή η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής σε σχέση με την κατωτερότητα ή ανωτερότητα ενός οργανισμού και των υπηρεσιών που αυτός παρέχει. Αναφορικά με τις τραπεζικές εργασίες, η επίτευξη υψηλής ποιότητας που θα ικανοποιήσει τον πελάτη προσφέρει πολλά σημαντικά πλεονεκτήματα στον ίδιο τον τραπεζικό οργανισμό. Κυριότερο και πιο σημαντικό είναι η δημιουργία πιστών και ικανοποιημένων πελατών, οι οποίοι εκτός του ότι δεν αποχωρούν από την τράπεζα προσελκύουν και νέους πελάτες, λειτουργώντας ως διαφημιστές της τράπεζας.

Επίσης, οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιθανότερο να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων των τραπεζικών υποκαταστημάτων, συμβάλλοντας στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της τράπεζας και στη μείωση της τράπεζας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πιστοί πελάτες μιας τράπεζας έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να διατηρήσουν τις καταθέσεις τους σε αυτήν ακόμα και στην περίπτωση που μία τράπεζα ανταγωνιστής παρέχει για παράδειγμα υψηλότερο επιτόκιο καταθέσεων. Οπότε, η τράπεζα δεν υποχρεώνεται να προσφέρει και η ίδια υψηλότερα επιτόκια καταθέσεων, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους της.

3.4.3 Η σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων για τις τράπεζες

Στον τραπεζικό τομέα οι άνθρωποι πόροι έχουν αποκτήσει μεγάλη σημαντικότητα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, η καινοτομία και οι αλλαγές του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των τραπεζών και του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, είναι μερικά από τα κυριότερα στοιχεία τα οποία προσδίδουν μεγάλη σημαντικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών. Η αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελέσει έναν από τους πιο στρατηγικούς στόχους της τράπεζας. Η τράπεζα πρέπει να τους αξιοποιεί με τους πιο ενδεδειγμένους τρόπους ώστε να την ενισχύσουν στην ανταγωνιστικότητα της, στις οργανωτικές της επιδόσεις, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ξεχωρίσει του ανταγωνισμού. Το γεγονός πως το οικονομικό σύστημα είναι πολύπλοκο αναφορικά με τις λειτουργίες του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, η επέκταση των τραπεζών σε νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων

προϊόντων, προϋποθέτει την ικανότητα προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων των τραπεζών στις νέες προκλήσεις (Huang, 2001).

Σε πολλά τραπεζικά ιδρύματα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται είτε με άλλες εταιρικές οντότητες που βρίσκονται μέσα στην τράπεζα ή/και με ανεξάρτητες εταιρίες που προσφέρουν επαγγελματικές υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, πολλές τράπεζες συνεργάζονται με εξειδικευμένες μη τραπεζικές εταιρείες για μια ποικιλία δραστηριοτήτων, όπως γραφεία επιλογής προσωπικού, εταιρείες πληροφορικής, οργανώσεις για την οργάνωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων (Farid et al, 2014). Η διαφοροποίηση μιας τράπεζας μπορεί να προέλθει από την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τον ανθρώπινο παράγοντα, με τις τράπεζες να πρέπει απαραίτητα να δίνουν μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες όταν χρειάζεται. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική ανάπτυξη της τράπεζας. Σε πολλές περιπτώσεις το όραμα, οι αξίες και η αποστολή της τράπεζας σε συνδυασμό με τις προσδοκίες των τραπεζών ορίζουν τη συμπεριφορά τους (Afroj, 2012). Οι άνθρωποι πόροι της τράπεζας πρέπει να παρακινηθούν και να οργανωθούν, με τρόπο που οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν στο μέγιστο τις δυνατότητες τους. Πολλές τράπεζες δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, ενθαρρύνουν του εργαζόμενους να συμμετέχουν σε κοινωνικές ομάδες, καθώς πιστεύεται πως με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι έρχονται πιο κοντά και συμμετέχουν στις δραστηριότητες της τράπεζας (Armstrong, 2006). Συνήθως οι τράπεζες θέτουν σαφείς στόχους για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη συμβολή του ρόλους τους στην επιτυχία του ιδρύματος. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι, μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της τράπεζας. Οι τράπεζες πρέπει να εξειδικεύσουν το προσωπικό τους, βρίσκοντας τρόπους για να τους ενθαρρύνουν μέσω ενός στρατηγικού σχεδίου, όπου οι εργαζόμενοι θα μάθουν να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις προκλήσεις. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβούν σε ενέργειες για να τονώσουν τη δυναμική των εργαζομένων, με τρόπο που θα ικανοποιεί τις ίδιες και τους εργαζόμενους. Ο υπάλληλος πρέπει να αποτελεί κεντρικό σημείο της οργάνωσης και του εργασιακού περιβάλλοντος. Πρέπει να υπάρχει μια σχέση ακεραιότητας, εμπιστοσύνης και διαφάνειας, όπου εργαζόμενοι και εργοδότες θα είναι υπεύθυνοι ο ένας στον άλλο. Η απάντηση σε όλες τις σύγχρονες προκλήσεις είναι ενδυνάμωση και ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2006). Οι τράπεζες θεωρούν πως

υπάρχει μικρή αντιστοιχία μεταξύ των τραπεζών και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Σε αντίθεση, οι σύλλογοι εργαζομένων, θεωρούν πως υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ των δύο κατηγοριών (Afroj, 2012). Στον τραπεζικό κλάδο, υπάρχει μια τάση για την προώθηση στελεχών εντός των τραπεζικών ιδρυμάτων και όχι μέσω της αναζήτησης προσωπικού από την αγορά. Τα πλεονεκτήματα σε αυτή την περίπτωση είναι η γνώση της κουλτούρας της τράπεζας, των προϊόντων και υπηρεσιών της, η πιστή εφαρμογή των αρχών που διέπουν την τράπεζα, η εμπειρία των υπαλλήλων κλπ. Επομένως, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι (Wright et al, 2005):

- ✓ δεξιότητες διαχείρισης
- ✓ ηγετικές ικανότητες
- ✓ η ικανότητα διαχείρισης πελατών
- ✓ ισχυρή προσωπικότητα
- ✓ εμπειρία

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων των τραπεζών οδηγεί σε συμπεράσματα και αποφάσεις που σχετίζονται με τον καθορισμό των μισθολογικών κριτηρίων, τις προαγωγές και τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης. Αυτό το στοιχείο εκτιμάται πως ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές κριτικές σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι τράπεζες. Αναφέρεται πως μέσω των συστημάτων αξιολόγησης, οι τράπεζες αυξάνουν τα συναισθήματα των αδικημάτων και των απογοητεύσεων των εργαζομένων. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης, πρέπει να αξιολογείται θετικά από τους εργαζόμενους. Η μέθοδος που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανακοινώνονται στο προσωπικό, σχετίζεται άρρηκτα και με την ικανοποίηση των εργαζομένων (McConville, 2006).

3.5 Πώς εξελίσσεται το HR στον τραπεζικό κλάδο – Διαδικασίες

Είναι γεγονός πως οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν στη χώρα τη τελευταία δεκαετία, επηρέασαν σημαντικά τον τραπεζικό κλάδο. Δημιουργήθηκαν νέα δεδομένα για τις τράπεζες, τους πελάτες και το προσωπικό. Συγκεκριμένα υπήρξε:

- ✓ όξυνση του ανταγωνισμού

- ✓ αύξηση του ρυθμού διεθνοποίησης και πολυεθνικοποίησης των Τραπεζών
- ✓ αλλαγή στις κρατικές τράπεζες
- ✓ σχεδιασμός και υλοποίηση νέων τραπεζικών προϊόντων και εργασιών
- ✓ απελευθέρωση των διοικητικών ρυθμίσεων
- ✓ μετασχηματισμός των υποκαταστημάτων σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- ✓ μεγάλος αριθμός εξαγορών, συγχωνεύσεις εργασιών και ανάπτυξη θυγατρικών εταιριών
- ✓ ραγδαία χρήση της τεχνολογίας και διεύρυνση της χρήσης μηχανογραφικών και πληροφοριακών επιτευγμάτων (Μαγγιώρου και συν, 1999).

Εκτός των προβλημάτων που προκάλεσε η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, ο τραπεζικός κλάδος επηρεάστηκε και από την ύπαρξη της διεθνοποίησης. Το ελεύθερο εμπόριο και η απελευθέρωση των συνόρων, έδωσε την ευκαιρία στα τραπεζικά ιδρύματα να επεκταθούν σε νέες διεθνείς αγορές, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η ανάγκη υποστήριξης των τραπεζικών τους εργασιών. Όπως είναι φυσικό, μεγάλος αριθμός τραπεζικών οργανισμών επέκτεινε τις λειτουργίες του εκτός συνόρων. Αυτό το γεγονός συνέβαλε στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, οι οποίες κλήθηκαν να διαχειριστούν τις νέες προκλήσεις μέσω του συντονισμού της παραγωγής, των πωλήσεων και της διαχείρισης των οικονομικών τους λειτουργιών. Σε αυτό το πλαίσιο ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έγινε διεθνής, κυρίως σε ζητήματα που αφορούν την εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, τα συστήματα αμοιβών και τα προγράμματα επαναπατρισμού. Η διεθνής εμπειρία κρίνεται απαραίτητη για τα στελέχη των τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Dessler, 2015).

Οι αλλαγές που προαναφέρθηκαν, επηρέασαν τις εργασίες των τραπεζικών ιδρυμάτων και το είδος κάποιων εργασιών. Μεγαλύτερες αλλαγές προβλέπεται να δημιουργηθούν λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, που επηρεάζει και τη συμπεριφορά των πελατών. Μεγάλος όγκος συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω εναλλακτικών καναλιών, όπως είναι το διαδίκτυο, με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητών τηλεφώνων και άλλων τεχνολογικών μέσων. Ο ρόλος των τραπεζών σταδιακά αλλάζει ως απλός μεσολαβητής (Cocheo, 2010). Ωστόσο, παρά τις αλλαγές που έφερε η τεχνολογία αναφορικά με τα κεντρικά λογιστικά συστήματα των τραπεζών, δε φαίνεται να υπήρξαν ουσιαστικές αλλαγές. Οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί και το υψηλό κόστος που απαιτείται για την αντικατάσταση των κεντρικών συστημάτων οδήγησε τις

τράπεζες στην ανανέωση ή/και προσθήκη νέων προγραμμάτων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί κενό ανάμεσα στις παλιές λειτουργίες και στις σύγχρονες απαιτήσεις, με τις τράπεζες να υποχρεούνται εναλλακτικούς τρόπους ώστε να αντιμετωπίσουν την πρόκληση αυτή (King, 2012). Επιπλέον, το φυσικό περιβάλλον, στο οποίο εργάζονται οι τραπεζικοί υπάλληλοι, πιστεύεται πως επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή τους. Αυτός είναι και ο λόγος που τα τραπεζικά υποκαταστήματα έχουν υποστεί χαρακτηριστικές αλλαγές. Η θετική διάθεση των υπαλλήλων επηρεάζεται από τα χρώματα, τα φυτά και την τοποθεσία του καταστήματος. Αυτά τα στοιχεία αυξάνουν την ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων. Οι αλλαγές αυτές περιλαμβάνουν καινούρια και ευρύχωρα γραφεία, ταμεία που έχουν πιο ανοικτούς χώρους σε σχέση με τους θαλάμους που υπήρχαν σε σχέση με το παρελθόν και άλλες παρεμβάσεις. Μεγάλο βάρος δίνεται στον επαρκή φωτισμό, στη δημιουργία χώρου υποδοχής, ώστε να αποφεύγεται ο εξαρισμός. Επίσης, γίνεται προσπάθεια να περιοριστεί η χρήση του χαρτιού, καθώς με αυτό τον τρόπο θα μειωθεί το κόστος, και θα υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων συνέπεια της ταχύτητας των συναλλαγών. Μια ακόμη σημαντική παράμετρος είναι η προστασία του περιβάλλοντος από την αλόγιστη χρήση χαρτιού. Με αυτόν τον τρόπο, η γραφειοκρατική εργασία σταδιακά μειώνεται και αντικαθίσταται από αυτοματοποιημένες διαδικασίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ζαβλανός Μ. (2006), *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Καρασαβόγλου Α. (2015), *Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον*, Σημειώσεις Μαθήματος ΠΕΓΑ ΤΕΙ Αν. Μακ. Θράκης-Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης-ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας.

Μαγγιάρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999), *Τραπεζική διοίκηση*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Πανηγυράκης Γ. (2001), *Σύγχρονη διοικητική δημοσίων σχέσεων*, Αθήνα: Μπένου.

Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013), *Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαλεξανδρή Ν. και συν. (2016), *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις-Συγκρίσεις-Προτάσεις*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Πρωτόπαπας Χ. (1997), *Τράπεζες και ποιότητα. Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Τράπεζα της Ελλάδος (2013), *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2013*, Αθήνα: ΤτΕ.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Afroj S. (2012), *Ongoing Corporate Human Resource Management Practice in Banking sector of Bangladesh*, Global Journal of Management and Business Research, 12, (2), 104-108.

Anderson E. W., Sullivan M. W. (1993), *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, Marketing Science, 12,(2),125-143.

Angur M., Nataraajan R., Jahera J. S. Jr. (1999), *Service quality in the banking industry: An assessment in a developing economy*, International Journal of Bank Marketing, 17, (3), 116-125.

Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management, Practice 9th edition*, London: Kogan Page.

- Broker G. (2009), *Competition in Banking*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, 17-23.
- Cocheo S. (2010), *Niche in your future*, ABA Banking Journal, 102, (10), 16-22.
- Dessler G. (2015), *Human Resource Management*, New York: Prentice Hall.
- Farid H. T., Yahin H., Nahin H. (2014), *HRM practice in commercial banks: A case study of Bangladesh*, Journal of Business and Management, 16, (2), February, DOI: 10.9790/487X-16232936.
- Huang T. C. (2001), *The effects of linkage between business and human resource management strategies*, Personnel review, 30, (2), 132-151.
- King B. (2012) *Bank 3.0, Why Banking is no longer somewhere you go, but something you do*, John Wiley & Sons.
- Lewis B. R., Orledge J., Mitchell V. W. (1994), *Service Quality: Student's Assessment of Banks and Building Societies*, International Journal of Bank Marketing, 12,(4), 3-12.
- McConville T. (2006), *Devolving HRM responsibilities, middle managers and role dissonance*, Personnel Review, 35, (6), 637-653.
- McKechnie S. A., Ennew C.T., Read L. H. (1998), *The Nature of the Banking Relationship: A Comparison of the Experiences of Male and Female Small Business Owners*, <https://doi.org/10.1177%2F0266242698163002>.
- Mitroff I., Alpaslan C. (2003), *Preparing for evil*, Harvard Business Review, 81,(4),109-115.
- Otache I., Mahmood R., (2015), *Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework*. Mediterranean Journal of Social Sciences,6,(4),524-531.
- Petridou E., Glaveli N. (2010), *Human resource development in a challenging financial environment: the case of a Greek bank*, Human Resource Development International, 6, (4), <https://doi.org/10.1080/13678860210155403>.
- Vlados C. M., Deniozos N., Chantzinikolaou D., Demertzis M. (2018), *Perceiving Competitiveness under the Restructuring Process of Globalization*, International Journal of Business and Management,13,(8),135-153.
- Wheelen T. L., Hunger J. D. (2012), *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13th ed.*, New Jersey: Pearson Education Inc.

Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R. (2005), *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, Personnel Psychology, 58, 409-446.

Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1990), *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, New York: The Free Press.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

Πέτσας Σ. (2009), *Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της*. Ανάρτηση στο μπλογκ του ιστότοπου του ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο <http://blogs.eliamep.gr/>. Πρόσβαση στις 10-02-2019.

Χαρδούβελης Γ. (2015), *Θα μπορέσει η Ελλάδα να ανακάμψει;*. Διαθέσιμο στο http://hardouvelis.gr/wp-content/uploads/2018/02/150819_Article_Capitalgr.pdf. Πρόσβαση στις 20-03-2019.

Λιανός Θ., Ψειρίδου Α. (2015), *Δημοσιονομική και νομισματική πολιτική*, [Κεφάλαιο Συγγράμματος], στο Λιανός, Θ., Ψειρίδου, Α. (2015), *Οικονομική ανάλυση και πολιτική - Μακροοικονομική*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, κεφ 15. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1969>.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

4.1 Εισαγωγικές αναφορές

Ψηφιακή τραπεζική ονομάζεται των σύνολο των τραπεζικών υπηρεσιών που πραγματοποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας και ειδικών εφαρμογών του διαδικτύου, που στόχο έχουν την εξυπηρέτηση του πελάτη και των ίδιων των τραπεζών. Τα ηλεκτρονικά μέσα βοηθούν να πραγματοποιούνται τραπεζικές συναλλαγές, χωρίς τη φυσική παρουσία του πελάτη στην τράπεζα. Σήμερα ο πελάτης μπορεί να εξυπηρετηθεί τόσο από τα κλειστά δίκτυα των τραπεζών (ATMs, APS, POS), όσο και από τα ανοικτά δίκτυα όπως είναι το mobile banking, το e-banking και το phone banking. Η διείσδυση της νέας τεχνολογίας στο τραπεζικό σύστημα έχει καταστήσει πιο αποτελεσματική και εύκολη την πρόσβαση των καταναλωτών σε πληροφορίες και κεφάλαια. Η τεχνολογία καταργεί τους γεωγραφικούς περιορισμούς στη δράση τους, με αποτέλεσμα την ενίσχυση τους απέναντι στους συνεχείς κινδύνους. Όπως αναφέρεται από τον Cronin (1998), το διαδίκτυο μεταμόρφωσε τον τρόπο άσκησης των τραπεζικών δραστηριοτήτων, μεταφέροντας τον ανταγωνισμό σε ένα ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνει νέες ευκαιρίες, αλλά ενέχει και κινδύνους. Πρέπει να αναφερθεί πως η ηλεκτρονική τραπεζική αναπτύχθηκε με βραδείς ρυθμούς σε επίπεδο λιανικής (Sinkey, 1992). Η ψηφιακή τραπεζική έχει στόχο:

- τη δημιουργία ενός συστήματος που θα είναι εύκολο και ασφαλές για το χρήστη, καλύπτοντας όλο το φάσμα των συναλλαγών των πελατών
- τον περιορισμό των συναλλαγών που θα πραγματοποιούνται διά ζώσης, με τη μεταφορά στα εναλλακτικά δίκτυα των περισσότερων τραπεζικών εργασιών
- την γνωριμία των πελατών με τη ψηφιακή τραπεζική και με τα οφέλη που αυτή προσφέρει

Ουσιαστικά, η τεχνολογία προσθέτει νέα εργαλεία για τη διενέργεια της τραπεζικής, με τις τράπεζες να αναζητούν τρόπους για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας με τους πελάτες της. Έχουν αναπτυχθεί κυρίως, τεχνολογίες αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη, αντικαθιστώντας την παραδοσιακή διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και τράπεζας (Calisir & Gumussoy, 2008). Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορούν να συμπεριληφθούν πολλές τραπεζικές υπηρεσίες, χωρίς να ορίζονται αυστηρά τα όρια τους.

Οι βασικές μορφές της ηλεκτρονικής τραπεζικής είναι το:

- phone banking
- e- banking
- mobile banking
- άλλα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής (Αγγελής, 2005).

Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που συνέβαλε στην εμφάνιση της ψηφιακής τραπεζικής αποτελεί ο κύκλος ζωής των υπηρεσιών/προϊόντων των τραπεζών, όσο και του κλάδου. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές των τραπεζικών ιδρυμάτων, με τη διαρκή αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, ταυτόχρονα με τη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης, φανερώνει την πτώση που έχει επέλθει στον τραπεζικό κλάδο. Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιακή τραπεζική έρχεται να προσφέρει νέες τραπεζικές εργασίες και μεταβλητές που προβλέπεται να επηρεάσουν θετικά τον πελάτη στη σχέση του με την τράπεζα, όπως είναι η αμεσότητα, η ταχύτητα εξυπηρέτησης κ.α (Δημητριάδης, 2006).

4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ψηφιακής τραπεζικής

Η χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τόσο για τις τράπεζες όσο και για τους πελάτες. Τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία έχουν σημαντικό αντίκτυπο και στους δύο συμβαλλόμενους (Γεωργόπουλος, 2003).

Πλεονεκτήματα για τους πελάτες λιανικής και τους επαγγελματίες πελάτες θεωρούνται:

- Η συνεχής εξυπηρέτηση για όλες τις ώρες και μέρες του χρόνου
- Η πραγματοποίηση συναλλαγών από απόσταση, χωρίς την υποχρεωτική παρουσία των πελατών στο τραπεζικό κατάστημα
- Η αμεσότητα στην ταχύτητα των συναλλαγών
- Η εξοικονόμηση κόστους λόγω της μικρότερης προμήθειας των τραπεζών
- Η ευκολία στον έλεγχο και την ιστορικότητα των συναλλαγών
- Η ασφάλεια των συναλλαγών

Μειονεκτήματα για τους πελάτες λιανικής και τους επαγγελματίες πελάτες θεωρούνται:

- Η δυσκολία που αντιμετωπίζει μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που δεν έχει εξοικειωθεί με τις νέες τεχνολογίες

- Η κατοχή μέσων τεχνολογίας που είναι απαραίτητα για τη διενέργεια ηλεκτρονικής συναλλαγής
- Η απουσία των ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ πελάτη και προσωπικού, που πρόσφερε εμπιστοσύνη στον πελάτη

Όσον αφορά τα τραπεζικά ιδρύματα τα πλεονεκτήματα έχουν ως εξής:

- Ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και το κύρος τους, στοιχεία που συνεπάγονται προσέλκυση πελατείας
- Η εξυπηρέτηση του πελάτη καθίσταται καλύτερη, καθώς εξυπηρετούνται με ασφάλεια, πιο άμεσα, χωρίς καθυστέρηση από την πολυκοσμία του γκισέ
- Είναι πάντα ενεργές οι προσφερόμενες υπηρεσίες
- Οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να αντλούν, αποθηκεύουν και επεξεργάζονται στατιστικά στοιχεία και τον τρόπο που λειτουργούν οι πελάτες τους, που τις βοηθούν να εξελίσσουν τα προϊόντα τους και να βελτιώσουν τα λειτουργικά συστήματα
- Μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα των τραπεζών, με την εξοικονόμηση χρήματος να ταυτίζεται με την πραγματοποίηση επενδύσεων σε άλλους τομείς της τράπεζας

Τα μειονεκτήματα των τραπεζών είναι:

- Η ανάγκη διάθεσης μεγάλου ύψους κεφαλαίων για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ψηφιακών υπηρεσιών.
- Η ψηφιακή τραπεζική έχει κοινωνικές επιπτώσεις καθώς το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών συνεχώς μειώνεται
- Δεν έχει βρεθεί ακόμα τρόπος για την ανάκτηση της ανθρώπινης εμπιστοσύνης
- Χρειάζεται υψηλό κόστος επένδυσης
- Η εκπαίδευση του προσωπικού απαιτεί υψηλό κόστος

Οι παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής χωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς:

- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Η ένταση του ανταγωνισμού
- Η παγκοσμιοποίηση
- Οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα

Σύμφωνα με τους Προβόπουλο & Καπόπουλο (2001), η ηλεκτρονική τραπεζική βρίσκει εφαρμογή στα κάτωθι πεδία:

- Στη μεταφορά χρημάτων
- Στις πληρωμές λογαριασμών
- Στα δάνεια
- Στις ασφαλιστικές υπηρεσίες
- Στη φόρτιση ψηφιακού χρήματος
- Στις αγοραπωλησίες χρεογράφων
- Στις καταθέσεις

Η ηλεκτρονική τραπεζική προωθεί μια σχέση win-win μεταξύ τράπεζας και πελάτη, ώστε και οι δύο πλευρές να βγουν κερδισμένες από τη μεγαλύτερη διείσδυση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στο τραπεζικό περιβάλλον. Πρέπει να επισημανθεί πως αποτελεί υποχρέωση των τραπεζών να διασφαλίσουν πως οι προσεγγίσεις τη ψηφιακής τραπεζικής ακολουθούν το θεσμικό πλαίσιο που σχετίζεται με την ασφάλεια και το τραπεζικό απόρρητο. Τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να επενδύσουν στην καινοτομία, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν την καινοτομία στα επιχειρηματικά τους μοντέλα (Χατζηκωνσταντής, 2003).

4.3 Παράγοντες επιτυχίας της ψηφιακής τράπεζας

Η σύνδεση των αναγκών της αγοράς και η παροχή οφέλους στους πελάτες, είναι τα στοιχεία που συμβάλουν σημαντικά στην εδραίωση της ψηφιακής τραπεζικής (Παντουβάκης και συν, 2015). Ωστόσο όπως για όλα τα καινοτομικά προϊόντα, έτσι και για την ψηφιακή τραπεζική, πρέπει να έχουν ισχύ κάποιοι επιπλέον παράγοντες για να καταστεί επιτυχής όπως (De Brentani, 2001):

- Η αλλαγή κουλτούρας που να ενισχύει την καινοτομία
- Η προσαρμογή στις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή
- Η τεχνογνωσία του προσωπικού
- Ο σχεδιασμός σύμφωνα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς

Η τράπεζα που μετατρέπεται σε ψηφιακή, πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στους κάτωθι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επιλογής του πελάτη (Αυλωνίτης και συν, 2016):

- Στη γκάμα των υπηρεσιών, όπου μεγαλύτερο εύρος προσφερόμενων υπηρεσιών σχετίζεται με μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας

- Στο προσωπικό
- Στο store atmospherics, με το σχεδιασμό του ιστότοπου και της εμφάνισής του, σε συνάρτηση και με την ευκολία πλοήγησης του πελάτη, προδιαθέτει ανάλογα τον πελάτη (θετικά ή αρνητικά).

4.4 e-Banking

Το internet banking είναι μια ευρέως διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αποτελεί ένα μηχανισμό διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ τράπεζας και πελάτη και είναι σημαντικός γιατί (Αγγελής, 2005):

- Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία
- Δίνεται η δυνατότητα μεταφοράς διαφορετικού τύπου πληροφοριών
- Υπάρχει το περιθώριο προσαρμοστικότητας του πελάτη σύμφωνα με τις ανάγκες του
- Το κόστος των συναλλαγών είναι χαμηλό

Έχουν σχεδιαστεί και συναντώνται τέσσερα διαφορετικά είδη Internet Banking (Μυρτίδης, 2008):

- Η διαδραστική ηλεκτρονική σελίδα
- Η τραπεζική συναλλαγή εξ αποστάσεως
- Η απλή ηλεκτρονική σελίδα
- Η πλήρης διαδικτυακή τραπεζική συναλλαγή

Το internet banking είναι μία έννοια που αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω του διαδικτύου, παρέχοντας τη δυνατότητα στους πελάτες των τραπεζικών καταστημάτων να έχουν πρόσβαση από οποιοδήποτε μέρος και οποιαδήποτε στιγμή σε τραπεζικές εργασίες.

Είναι μια μορφή τραπεζικής που δίνει την ευχέρεια στους πελάτες να εκτελέσουν ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών συναλλαγών με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Η τεχνολογική πρόοδος και η διάχυση της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με τη γνώση και χρήση του διαδικτύου και των Η/Υ από μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού, είναι ένας παράγοντας που συνέβαλε στη στροφή του τρόπου που διεξάγονται οι τραπεζικές εργασίες.

4.5 Phone Banking

Με την υπηρεσία phone banking προσφέρεται από την τράπεζα η δυνατότητα στον πελάτη να πραγματοποιεί ορισμένες τραπεζικές συναλλαγές άμεσα και με ασφάλεια από το κινητό ή σταθερό του τηλέφωνο. Η υπηρεσία παρέχεται συνήθως σε 24ωρη βάση και έχει τη μορφή της πραγματοποίησης της εντολής που δίνεται από τον πελάτη στον εκπρόσωπο της τράπεζας ή μέσω των IVR. Η υπηρεσία αυτή θεωρείται απλή και χρηστική, καθώς απαιτείται μόνο η σύνδεση ενός σταθερού ή κινητού τηλεφώνου. Έχουν αναπτυχθεί δικλείδες ασφαλείας, ώστε να είναι εξασφαλισμένη η ασφάλεια και η ακεραιότητα των συναλλαγών. Οι κυριότερες συναλλαγές που εκτελούνται με τη διαδικασία του phone banking είναι (Αγγελής, 2005):

- ✓ Ενημέρωση για κινήσεις και υπόλοιπα λογαριασμών, δανείων, καρτών, χρηματιστηριακών συναλλαγών, ασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Μεταφορές χρημάτων
- ✓ Αποστολή εμβασμάτων
- ✓ Πληρωμές/εξόφληση λογαριασμών
- ✓ Πληρωμές οφειλών κάθε είδους σε συγκεκριμένη μελλοντική ημερομηνία
- ✓ Αίτηση για έκδοση βιβλιαρίου επιταγών
- ✓ Ενημέρωση για κατάσταση επιταγών (εξοφλημένες, ακυρωμένες, ανακλημένες κ.ά.)
- ✓ Ακύρωση καρτών και βιβλιαρίου επιταγών
- ✓ Αλλαγή προσωπικού κωδικού PIN
- ✓ Υποβολή αιτήσεων για διάφορες υπηρεσίες και προϊόντα
- ✓ Διαχείριση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών

Με την υπηρεσία του phone banking, δεν συντρέχει κανένας λόγος ανησυχίας σε περίπτωση που ξεχάσει κανείς μία τραπεζική υποχρέωση ή έχει αδυναμία πρόσβασης σε ATM ή σύνδεσης με το διαδίκτυο και την ιστοσελίδα της τράπεζας.

4.6 Mobile Banking

Το m-banking αποτελεί ένα κανάλι ηλεκτρονικής τραπεζικής όπου οι τραπεζικές εργασίες πραγματοποιούνται μέσω mobile internet ή SMS (Angelakopoulos & Mihiotis, 2011). Η διαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας των smartphones, συνδέεται άρρηκτα με την ανάπτυξη της υπηρεσίας m-banking. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν τις τραπεζικές τους συναλλαγές μέσω του τηλεφώνου τους, αφού

προηγουμένως έχουν εγκαταστήσει στο τηλέφωνο τη συγκεκριμένη εφαρμογή του τραπεζικού ιδρύματος που συνεργάζεται. Όποτε χρειαστεί έχει πρόσβαση στο χαρτοφυλάκιο που διατηρεί στην τράπεζα. Οι κυριότερες συναλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της υπηρεσίας m-banking είναι:

- ✓ Η παρακολούθηση και ενημέρωση του υπολοίπου και κινήσεων λογαριασμών και καρτών, δανείων, χρηματιστηριακών συναλλαγών. ασφαλιστικών προϊόντων
- ✓ Η μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών
- ✓ Η εξόφληση λογαριασμών
- ✓ Οι χρηματιστηριακές συναλλαγές
- ✓ Η ενημέρωση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου
- ✓ Η ακύρωση των καρτών (χρεωστικών, πιστωτικών κα)
- ✓ Η συμπλήρωση και αποστολή αιτήσεων για νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Όλο και περισσότερο οι τράπεζες δίνουν μεγάλο βάρος στην ανάπτυξη εφαρμογών του m-banking, στοχεύοντας στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών και σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους. Τελευταία, έχει αναπτυχθεί το ψηφιακό πορτοφόλι, όπου μπορεί ο πελάτης να πραγματοποιεί ανέπαφες πληρωμές μέσω του τηλεφώνου του, χωρίς να είναι απαραίτητη η χρήση κάποιας κάρτας. Ο πελάτης εκ των προτέρων έχει εγγράψει στην εφαρμογή τις κάρτες που επιθυμεί να κάνει χρήση μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής. Κατά τη διαδικασία πραγματοποίησης της συναλλαγής, επιλέγει την κάρτα από την οποία επιθυμεί να γίνει η χρέωση και μετά την εισαγωγή του μυστικού κωδικού πραγματοποιεί την πληρωμή κρατώντας το τηλέφωνο μπροστά από το τερματικό POS.

4.7 ATM, APS και POS

Τα ATM είναι αυτόματα μηχανήματα που βρίσκονται εγκαταστημένα στην εξωτερική πλευρά των τραπεζικών καταστημάτων ή σε σημεία που παρουσιάζουν έντονη κινητικότητα. Για τη συναλλαγή ο πελάτης πρέπει να κάνει χρήση της κάρτας και του μυστικού αριθμού PIN. Σημαντικό πλεονέκτημα των ATM είναι πως ο πελάτης μπορεί να λάβει εξυπηρέτηση επί 24ωρο και ότι μπορεί να πραγματοποιήσει συναλλαγή χρησιμοποιώντας ATM άλλου τραπεζικού ιδρύματος, καθώς τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν αναπτύξει ένα σύστημα διασύνδεση με την ανταλλαγή δεδομένων

προκειμένου να υπάρχει σωστή απεικόνιση των λογαριασμών και δεν θα αντιμετωπίζει πρόβλημα ο πελάτης (Μυρτίδης, 2008).

Για τις πληρωμές των πελατών, οι τράπεζες έχουν εγκαταστήσει εντός των καταστημάτων τους, τα μηχανήματα αυτόματων πληρωμών, τα οποία με εύκολο και γρήγορο τρόπο σκανάρουν τους λογαριασμούς και δίνουν τη δυνατότητα πληρωμής, χωρίς να περνάει ο πελάτης από το ταμείο. Αντίστοιχα μπορεί να κάνει και απλές συναλλαγές όπως μεταφορά χρημάτων ή ενημέρωση βιβλιαρίων.

Τα POS (συστήματα σημείου πώλησης) είναι μηχανήματα με τα οποία διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικές πληρωμές. Είναι εγκαταστημένες σε καταστήματα, επιχειρήσεις και σε ορισμένες κατηγορίες ελεύθερων επαγγελματιών. Η χρήση του μηχανήματος είναι απλή, καθώς το μηχάνημα μπορεί και «διαβάζει» την κάρτα, μέσω μιας ειδικής εφαρμογής και γίνεται καταχώρηση της συναλλαγής. Πριν την πραγματοποίηση της συναλλαγής, είναι απαραίτητη η έγκριση της συναλλαγής από τις τράπεζες. Σύμφωνα με στοιχεία που παρουσίασε η Ελληνική Ένωση Τραπεζών, εν μέσω οικονομικής κρίσης το 2014 τα τερματικά ήταν 194.800 και το 2017 εκτιμάται ότι προσεγγίζουν τις 410.000 χιλιάδες. Οι παράγοντες που οδήγησαν σε αυτήν την αύξηση εντοπίζονται στην υποχρεωτική εγκατάσταση τερματικών στην πλειονότητα των επιχειρήσεων/ελεύθερων επαγγελματιών και στα capital controls.

Η υιοθέτηση των POS έχει στόχο (Μυρτίδης, 2008):

- ✓ την πραγματοποίηση πληρωμών χωρίς μετρητά
- ✓ την εξασφάλιση μεγαλύτερης ασφάλειας
- ✓ την εξασφάλιση περισσότερου παραγωγικού χρόνου για τον πελάτη και τον επιχειρηματία

Η χρήση των POS έχει πολλά οφέλη, τα πιο σημαντικά των οποίων είναι:

- ✓ η ταχύτητα των συναλλαγών
- ✓ η ευκολία των συναλλαγών
- ✓ η μείωση των λειτουργικών κινδύνων από τις τράπεζες
- ✓ η διεύρυνση της καταναλωτικής βάσης
- ✓ ο περιορισμός της απάτης και της φοροδιαφυγής
- ✓ τα οφέλη που δίνουν οι τράπεζες στους πελάτες (bonus, πόντοι, ευρώ κ.λπ.) μέσα από τα loyalty προγράμματα

4.8 Οι ψηφιακές τράπεζες

Η ψηφιακή τράπεζα αναφέρεται σε μια τράπεζα η οποία λειτουργεί χωρίς φυσικά καταστήματα. Υπάρχει δηλαδή μια ολοκληρωμένη τραπεζική εμπειρία από απόσταση, με τους πελάτες μέσω tablet, laptop, Η/Υ και smartphones, να έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν τραπεζικές εργασίες, όπως το άνοιγμα ενός νέου λογαριασμού, μεταφορές χρημάτων κ.ά.. Προσφέρουν ευελιξία και καινοτόμες υπηρεσίες και εφαρμογές σε χαμηλό κόστος, με πολλούς πελάτες να επιλέγουν αυτής της μορφής τις τράπεζες για τις συναλλαγές τους.

Τέτοιου είδους αποκλειστικά ψηφιακές τράπεζες έχουν αρχίσει να εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως ενώ προετοιμάζεται μία στην Ελλάδα. Προς το ψηφιακό μονοπάτι κινούνται και οι υπόλοιπες συστημικές ελληνικές τράπεζες, μέσω της συνεχούς ανανέωσης των sites και applications τους, με νέες λειτουργικότητες όπως η μεταφορά χρημάτων μέσω Facebook αλλά και με πρωτοποριακές υπηρεσίες όπως το v-banking, της επικοινωνίας δηλαδή των στελεχών της τράπεζας με τους πελάτες μέσω Skype ή άλλων εφαρμογών απομακρυσμένης επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τους Russel & Norvig (2004), η επόμενη μέρα στο τραπεζικό περιβάλλον σχετίζεται με την είσοδο της τεχνικής νοημοσύνης. Η τεχνική νοημοσύνη επιχειρεί να κατανοήσει τη λειτουργία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και σκέψης και να κατασκευάσει νοήμονες οντότητες που θα μπορούν να συστηματοποιούν και αυτοματοποιούν όλες τις διανοητικές εργασίες. Επιγραμματικά αναφέρονται οι εφαρμογές τεχνικής νοημοσύνης που τυγχάνουν εφαρμογής στον τραπεζικό τομέα:

- ✓ εφαρμογές που σχετίζονται με τη γρήγορη εξυπηρέτηση και τη βελτίωση των διαδικασιών
- ✓ εφαρμογές που σχετίζονται με τη βελτίωση της τραπεζικής εμπειρίας
- ✓ εφαρμογές που σχετίζονται με το risk management
- ✓ εφαρμογές που σχετίζονται με την ανίχνευση της απάτης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αγγελής Β. (2005), *Η βίβλος του e-banking*, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Αυλωνίτης Γ., Γούναρης Σ., Τσιότσου Ρ. (2016), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Μάνατζμεντ, Στρατηγικές και Νέες Τεχνολογίες*, Αθήνα: Broken Hill Publishers.
- Γεωργόπουλος, Δ. (2003), *Online εξυπηρέτηση πελατών: ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking*, Δελτίο ΕΕΤ Γ' Τριμηνία.
- Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Μυρτίδης Δ. (2008), *Τραπεζική Πληροφορική*, τόμος Β', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παντουβάκης Α., Σιώμος Γ., Χρήστου Ε. (2015), *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α.Α. Λιβάνη.
- Προβόπουλος Γ., Καπόπουλος Π. (2001), *Η Δυναμική του Χρηματοοικονομικού Συστήματος*, Αθήνα: Κριτική.
- Sinkey J. (1992), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Εμπορικών Τραπεζών*, απόδοση Αθανασίου Θ. & Σταματάκης Ν., κεφ. 5 και 11, Αθήνα: Παπαζήση.
- Χατζικωνσταντής Λ. (2003), *Τάσεις και προκλήσεις για την αγορά της ηλεκτρονικής τραπεζικής*, e-banking forum.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Angelakopoulos G., Mihiotis A. (2011), *E-banking: challenges and opportunities in the Greek banking sector*, Patras: Hellenic Open University.
- Calisir F., Gumussoy C. A. (2008), *Internet banking versus other banking channels: Young consumers' view*, International Journal of Information Management, 28, (3), 215-221.
- Cronin M. J. (1998), *Banking and Finance on the Internet*, John Wiley & Sons.
- De Brentani U. (2001), *Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success*, The Journal of Product Innovation Management, <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1830169>.

Matt C., Hess T., Benlian A. (2015), *Digital Transformation Strategies*. Business and Information Systems Engineering, 57, (5), 339–343.

Russel S., Norvig P. (2004), *Artificial Intelligence*, Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

LEAN & DIGITIZATION ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

5.1 Ψηφιοποίηση – Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Οι επιχειρήσεις, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, έχουν ξεκινήσει πρωτοβουλίες για τη διερεύνηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών και την εκμετάλλευση των ωφελειών τους. Αυτό συνεπάγεται μετασχηματισμούς βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επηρεάζοντας τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις οργανωτικές δομές (Matt et al, 2015). Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες επικρατεί η άποψη πως η στρατηγική της πληροφορίας της τεχνολογίας, αποτελεί μια στρατηγική λειτουργικού επιπέδου που πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την επιλεγμένη επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια ψηφιακές, με την αυξημένη διασύνδεση μεταξύ των προϊόντων, των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών (Bharadwaj et al, 2013).

Έχει καθοριστεί πλέον με σαφήνεια ότι, έχει έρθει η εποχή να επανεξεταστεί ο ρόλος της στρατηγικής πληροφορίας τεχνολογιών και από την απλή ευθυγράμμιση με τη λειτουργική στρατηγική, να συγχωνευτεί με εκείνη, ώστε να δημιουργηθεί η λεγόμενη ψηφιακή επιχειρηματική στρατηγική (Bharadwaj et al, 2013). Η ψηφιακή επανάσταση σε όλο τον κόσμο αύξησε την ανάγκη για περισσότερη διασύνδεση (Porter & Heppelmann, 2015). Αποτελεί βασικό σημείο στη ζωή των ανθρώπων και των επιχειρήσεων και επηρεάζει την οικονομία. Πολλές είναι οι εταιρίες που ενδιαφέρονται για τη μετάβαση στην ψηφιακή κατεύθυνση, καθώς αποτελεί το σημείο κλειδί για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας (Porter et al, 2015). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την «καρδιά» της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης με την οποία αλλάζει η κατανόηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της μάθησης και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων με ανεπανάληπτες ταχύτητες και θεμελιώδη τρόπο (Vey et al, 2017).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν επιφέρει αλλαγές στις επιχειρήσεις που συναντώνται με τον όρο «ψηφιακός μετασχηματισμός». Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων ορίζεται ως η πραγματοποίηση οργανωτικών αλλαγών, μέσω της χρήσης επιχειρηματικών μοντέλων και ψηφιακών τεχνολογιών, που χρησιμοποιούνται

συνδυαστικά με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους (Wade, 2015).

Είναι εύκολο να υποστηρίξει κάποιος ότι, στο σημερινό περιβάλλον οι τεχνολογίες πληροφοριών επιταχύνουν και αυξάνουν την ταχύτητα με την οποία οι επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις και διαχειρίζονται την πληροφορία για την επίλυση των προβλημάτων τους. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν οι ανωτέρω αλλαγές παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Οι τεχνολογικές βελτιώσεις συνεισφέρουν σε τέσσερα σημεία σε ζητήματα σχετικά με την εργασία (Valsamis, 2015):

1. **Νέες θέσεις εργασίας.** Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας με εξειδικευμένο αντικείμενο, όπως ειδικοί δικτύωσης, προγραμματιστές, ενώ άλλες θέσεις εργασίας συνδέονται με το οικοσύστημα όπως προγραμματιστές κινητών εφαρμογών, επιστήμονες ανάλυσης δεδομένων.
2. **Μετασχηματίζουσες θέσεις εργασίας.** Η τεχνολογία μετασχηματίζει τις επιχειρηματικές πρακτικές στις υφιστάμενες θέσεις εργασίας. Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν τις διαδικασίες εργασίας και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να προσαρμοστούν.
3. **Θέσεις εργασίας στο παγκόσμιο περιβάλλον.** Η τεχνολογία βοηθάει τις επιχειρήσεις να παγκοσμιοποιηθούν και να επιλέγουν εργαζόμενους με πολλές δεξιότητες.

Οι συνεργασίες, η επίλυση των προβλημάτων, η καινοτομία και η δημιουργία αξίας έχουν αυξηθεί με τα νέα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, με την καινοτομία να πρωτοπορεί και να οδηγεί σε νέες ανακαλύψεις. Σε επιχειρηματικά πλαίσια ο μετασχηματισμός για να πραγματοποιηθεί, αποτελεί ανάγκη η ύπαρξη ενός ηγέτη που να έχει όραμα μετά από την ανάλυση των προκλήσεων που υπάρχουν στις πρώτες γραμμές της επιχείρησης, αφού έχει κατανοήσει πως η τεχνολογία μπορεί να επιφέρει βελτιώσεις στη λήψη απόφασης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων (Vey et al, 2017).

Ακόμα και σήμερα υπάρχουν εταιρίες που διστάζουν να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπο των εξελίξεων. Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι η έλλειψη ευαισθησίας με ανεπαρκή ενθάρρυνση προς την καινοτομία, η έλλειψη φαντασίας και στρατηγικής, η έλλειψη ικανοτήτων (Vey et al, 2017). Ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός αποτελεί μια κρίσιμη πτυχή για την επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων και ακόμα και σήμερα πολλοί δεν έχουν κατανοήσει πλήρως το τι

ακριβώς περιλαμβάνεται στην έννοια του digital transformation (www.boagworld.com, 2017).

Πρέπει να επισημανθεί πως τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σύγχυση της εννοιολογικής ερμηνείας των όρων «ψηφιακός μετασχηματισμός» και της «ψηφιοποίησης». Η ψηφιοποίηση σχετίζεται με τη μετατροπή των αναλογικών πληροφοριών σε δυαδικό αριθμό 0 και 1. Στην ουσία γίνεται μετατροπή των πληροφοριών σε ψηφιακό επίπεδο (Khan, 2016). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά την παγκόσμια επιταχυνόμενη διαδικασία τεχνικής προσαρμογής από τις επιχειρήσεις, τους ιδιώτες και ολόκληρα κράτη, που είναι αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης. Στην πραγματικότητα ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται με την πραγματική διαδικασία αλλαγής που φέρνει η ψηφιοποίηση (Korhonen et al, 2015).

Γενικά στη βιβλιογραφία έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιγράφεται ως ένα περιβάλλον όπου τα πάντα συνδέονται οργανωτικά, δημιουργώντας ψηφιακές επιταγές για τις επιχειρήσεις, ώστε να δημιουργήσουν μετασχηματισμούς μέσω της τεχνολογίας, για τον επηρεασμό της εμπειρίας των πελατών και τη βελτίωση λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου, με στόχο τη μεταβολή από την πλευρά της ζήτησης, της προσφοράς και τις δραστηριότητες της επιχείρησης (www.capgemini.com, 2013).

Πιο ευρύτερος είναι ο ορισμός που δόθηκε από τους Schmid et al (2015), σύμφωνα με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί τη διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι και τα αυτόνομα αντικείμενα συνεργάζονται χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες. Με το ψηφιακό μετασχηματισμό αυξάνεται η σημασία των πληροφοριών, των δεδομένων και της γνώσης στις καθημερινές δραστηριότητες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ψηφιακή ωριμότητα.

Ο McConnell όρισε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως την οργανωτική αλλαγή που εκδηλώνεται σε τρεις διαστάσεις: τον άνθρωπο, το χώρο εργασίας και την τεχνολογία (MIT Sloan Management Review, 2016). Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η αυτοματοποίηση και η καθολική ιδιοκτησία των έξυπνων συσκευών οδηγούν σε ένα βαθμό αλληλεξάρτησης χωρίς προηγούμενο. Οι εξελίξεις αυτές έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνία και την παγκόσμια οικονομία.

Ένα σημαντικό σημείο της σημασίας και των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ότι, το προσδόκιμο ζωής των επιχειρήσεων παρουσιάζει τάσεις συρρίκνωσης. Το 2011 ο μέσος χρόνος που μια επιχείρηση έμενε στον δείκτη Fortune

500 έπεσε στα 18 χρόνια, ενώ το 1980 ήταν στα 25 χρόνια και το 1958 στα 61 χρόνια. Άλλο ένα στοιχείο είναι πως το 52% των εταιριών της Fortune 500 έχουν πτωχεύσει ή έπαψαν να υπάρχουν, με λιγότερες να έχουν αποκτηθεί από τρίτους. Ο σημαντικότερος λόγος που οι επιχειρήσεις υπέστησαν χρεοκοπία, ήταν οι αλλαγές στην τεχνολογία (www.capgemini.com, 2013).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυξάνει την εμπλοκή του πελάτη και βελτιώνει την εμπειρία του (www.capgemini.com, 2013). Η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται περισσότερο άμεση, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται τι σκέπτονται οι πελάτες τους και πώς επηρεάζονται οι αποφάσεις τους. Επίσης με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα εργαλεία του σύγχρονου μάρκετινγκ επιτυγχάνοντας άμεση επαφή με τους πελάτες τους (www.cleverism.com, 2015).

Ακόμα ένα πλεονέκτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η δυνατότητα που δίνει στις επιχειρήσεις να καινοτομούν και να συμμετέχουν στον ανταγωνισμό αποτελεσματικά. Ανταποκρίνονται στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς και προσαρμόζονται πολύ πιο εύκολα στις αλλαγές από τις «παραδοσιακές» επιχειρήσεις (www.cleverism.com, 2015). Η αλλαγή που επήλθε στην συμπεριφορά των καταναλωτών, επιβάλλει στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν άμεσα και να θέσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις άμεσες προτεραιότητες της επιχείρησης. Αν οι μάνατζερ δεν κατανοήσουν την αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, θεωρώντας πως οι πελάτες δεν έχουν αλλάξει και ο κλάδος που δραστηριοποιούνται θα παραμείνει ο ίδιος, θα οδηγήσουν την εταιρία τους στην αφάνεια. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι, στην σύγχρονη εποχή οι καταναλωτές δεν συγκρίνουν μια επιχείρηση μόνο με τους ανταγωνιστές της, αλλά πραγματοποιούν συγκρίσεις με την καλύτερη εμπειρία που μπορεί να είχαν (www.boagworld.com, 2017).

Οι αλλαγές δεν είναι ορατές μόνο σε B2C επιχειρήσεις αλλά και σε B2B επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει καθώς οι κύριοι καταναλωτές είναι της νεότερης γενιάς. Μιας γενιάς που έχει συνηθίσει να χρησιμοποιεί προϊόντα που είναι εύκολα στη χρήση και περιμένουν αυτό να συμβεί και από τις B2C επιχειρήσεις. Έχει αποδειχτεί πως όταν γίνεται κάτι ψηφιακό, οι διαφορές στις επιχειρήσεις B2C και B2B σχεδόν εξαφανίζονται (www.boagworld.com, 2017) καθώς:

- ✓ χρειάζονται διαδικτυακή σύνδεση (online)
- ✓ επιθυμούν να υπάρχει σύσταση στόμα με στόμα (word of mouth)

- ✓ λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση
- ✓ επιθυμούν ένα παγκόσμιο καταναλωτικό κοινό
- ✓ αναγνωρίζουν την αξία της καλής καταναλωτικής εμπειρίας

5.2 Ψηφιοποίηση και τραπεζικός τομέας

Η ψηφιοποίηση είναι μια κορυφαία στρατηγική πρόκληση για πολλές εταιρίες (Shmidt et al, 2016). Αν και ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί μια παραδοσιακή και συντηρητική βιομηχανία πρέπει να ακολουθήσει τις απαιτούμενες αλλαγές του ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρόλη την εξάρτηση των τραπεζών από την τεχνολογία, αυτές οι αλλαγές δε μπορούν να κωδικοποιηθούν στα «γονιδια» τους και είναι πιο δύσκολο να αναγνωριστούν οι πιθανές ψηφιακές εξελίξεις από όσο οι ίδιες οι τράπεζες θεωρούν (Feher & Varga, 2017). Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν εισέλθει στον τραπεζικό τομέα εδώ και χρόνια, λόγω της μεγάλης εξάρτησης των τραπεζικών εργασιών από την τεχνολογία (Fung, 2008). Παρά τις προσπάθειες και τα ψηφιακά επιτεύγματα (κινητή τραπεζική, τηλεφωνική τραπεζική κα), οι τραπεζικές υπηρεσίες εξακολουθούν να παρουσιάζουν μια καθυστέρηση γενικά να ακολουθήσουν την τάση της ψηφιακής τεχνολογίας, ιδίως στο εμπορικό τομέα (Harvey, 2016), όπως για παράδειγμα στις υπηρεσίες των μισθοδοσιών, της πληρωμής επιταγών κ.ά.

Η ψηφιοποίηση, η αυτοματοποίηση και οι αναλύσεις έχουν ήδη προκαλέσει αλλαγές στον κόσμο της λιανικής τραπεζικής. Ωστόσο, μεγάλα τμήματα της εμπορικής τραπεζικής εξακολουθούν να βασίζονται σε χειροκίνητες διαδικασίες, παρά το γεγονός πως σε πολλά τραπεζικά ιδρύματα έχουν αντικατασταθεί από ηλεκτρονικές εφαρμογές. Υπολογίζεται πως οι τραπεζικοί υπάλληλοι δαπανούν το 40% του χρόνου τους σε επαναλαμβανόμενες και αυτοματοποιημένες διοικητικές εργασίες. Είναι γεγονός πως ο τραπεζικός κλάδος εξελίσσεται και ο έντονος ανταγωνισμός θα επηρεάσει την κερδοφορία, με τις προσδοκίες των πελατών να αυξάνονται λόγω της τάσης για εξατομικευμένες ψηφιακές εμπειρίες. Η τεχνολογία είναι διαθέσιμη για τη ψηφιοποίηση περισσότερων λειτουργιών και συχνά μια εμπορική τράπεζα μπορεί να κάνει χρήση της λιανικής τραπεζικής με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι εμπορικές τράπεζες πειραματίζονται με ψηφιακά μέσα, αλλά δεν έχουν ακόμη αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές τους. Υπάρχει η εκτίμηση ότι, η ψηφιοποίηση των εμπορικών διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε 25% βελτίωση των περιθωρίων των εμπορικών

τραπεζών, μαζί με βελτιωμένο ρυθμό εξαγοράς και εμπειρίας τόσο για την ίδια την τράπεζα όσο και για τους πελάτες (βελτιώνοντας σημαντικά τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών). Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τρόποι με τους οποίους η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να καταστήσει αποτελεσματικότερη και αποτελεσματικότερη τη διαχείριση σχέσεων, αποφεύγοντας κάθε αντίληψη της σύγκρουσης καναλιών (Buehler et al, 2018) και συγκεκριμένα:

- Μέσω της ενίσχυσης, απεικόνισης και παρουσίασης των πληροφοριών στους πελάτες ή της προοπτικής πρόσβασης μέσω των δεδομένων του συστήματος CRM και εξωτερικών πηγών δεδομένων
- Μέσω της ανάλυσης δεδομένων συναλλαγών για την παροχή βοήθειας στις τράπεζες να προτείνουν προϊόντα σε πελάτες
- Μέσω της σχεδίασης σχετικών ειδικών προϊόντων και υλικών μάρκετινγκ
- Μέσω της παρουσίασης συγκρίσιμων σημείων αναφοράς και δεδομένων για τη διαμόρφωση καλύτερων προσφορών, συμπεριλαμβανομένων εργαλείων που υπολογίζουν δυναμικά την απόδοση του πελάτη μη σχετιζόμενων με την απόδοση των συναλλαγών
- Την παροχή συμβουλών σε πραγματικό χρόνο κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας με τον πελάτη, όπως τα έγγραφα που απαιτούνται για τον τύπο της συμφωνίας
- Μέσω της απλούστευσης της κατασκευής των συμφωνιών έτσι ώστε να υπάρχει πρόσβαση και να γίνεται η κατάλληλη χρήση ενός προ-εγκριμένου κειμένου μέσω ενός εύχρηστου interface που έχει ενσωματωμένη νομική έγκριση, κλιμάκωση αυτόματης εξαίρεσης και ανασκόπηση χρησιμοποιώντας και την επεξεργασία της φυσικής γλώσσας
- Την παροχή αυτοματοποιημένων πωλήσεων μέσω διαδικτύου και πλήρους ψηφιακής αναδοχής για υφιστάμενους πελάτες που αναζητούν δάνεια μικρού μεγέθους και απλά προϊόντα, απελευθερώνοντας την τράπεζα να εστιάσει σε ευκαιρίες υψηλότερης αξίας.

Εκτός από την αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών οι τράπεζες πρέπει να αντιμετωπίσουν και άλλες προκλήσεις (Harvey, 2016) που είναι:

- Νεοεισερχόμενες εταιρίες στον κλάδο όπως οι χρηματοοικονομικές προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες σε πολλούς επιμέρους τομείς. Επιπλέον προσφέρουν προσωποποιημένες υπηρεσίες στους πελάτες. Πολλές μικρές

τέτοιες επιχειρήσεις μπορούν να πάρουν μερίδιο αγοράς από τις τράπεζες, αμφισβητώντας το ρόλο των τραπεζών τα επόμενα χρόνια.

- Οι εταιρίες τεχνολογίας εισέρχονται στην αγορά των χρηματοπιστωτικών αγορών ως ένα ολοκληρωμένο τμήμα της προσφοράς υπηρεσιών τους (Apple, Alibaba, Google κα). Παρέχουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που είναι προηγμένες τεχνολογικά και μπορούν να στοχεύσουν αποτελεσματικά τους υφιστάμενους πελάτες τους.
- Από τότε που ξεκίνησε η χρηματοπιστωτική κρίση οι κανόνες στον τραπεζικό τομέα έγιναν πιο αυστηροί, με τις κυβερνήσεις και τους θεσμικούς φορείς να απαιτούν από τις τράπεζες την εφαρμογή αυστηρότερων κανόνων λειτουργίας. Τα ζητήματα συμμόρφωσης που τέθηκαν απαιτούν πρόσθετες επενδύσεις σε τεχνολογικά ζητήματα, καθιστώντας ωστόσο την προσφορά υπηρεσιών προς το χρήστη λιγότερο φιλική

Καθώς η συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει, δεν αρκεί τα τραπεζικά ιδρύματα να προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες ή απλώς να αντιγράφουν τις υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Ακόμα και πριν την εποχή της ψηφιοποίησης, οι ερωτήσεις για την εμπειρία που απολαμβάνουν οι καταναλωτές είχε μεγάλη σημαντικότητα για την πιστότητα των πελατών και έδινε αξία στις επιχειρήσεις και ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες τους (Lewis & Soureli, 2006). Είναι ανάγκη οι ψηφιακές υπηρεσίες να είναι άνετες και φιλικές στο χρήστη και να διευκολύνουν τον πελάτη. Έχει καθιερωθεί να γίνεται αναφορά στο “Design Thinking” που πρέπει:

- Να στοχεύει στην επίλυση των μη διαρθρωμένων προβλημάτων
- Να εφαρμόζει μια προσέγγιση με γνώμονα τον πελάτη, αναλύοντας τις προκλήσεις των πελατών μέσω της παρατήρησης
- Να υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας αξίας
- Να υπογραμμίζει τη σημασία της συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών από διάφορες πηγές
- Να βελτιώνει τη δημιουργικότητα των πελατών

Οι προηγούμενες τεχνολογικές αλλαγές που διείσδυσαν στην τραπεζική, βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό στην τράπεζα, ενώ η ψηφιοποίηση καθοδηγείται από τους πελάτες. Σήμερα οι πελάτες επιθυμούν την παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών μέσω των κινητών τους τηλεφώνων και έχουν διάθεση για καινοτομία, ωστόσο τα

τραπεζικά ιδρύματα δε μπορούν ακόμα να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε αυτές τις προσδοκίες. Παρόλα αυτά παρατηρείται μια σημαντική τάση αλλαγής στον τραπεζικό τομέα η οποία είναι πρωτοφανής, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για την επίτευξη μιας ψηφιακής τράπεζας μια σημαντική ανανέωση και επαναφεύρεση των τραπεζικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται σήμερα (Kelly, 2014).

Η ψηφιοποίηση αποτελεί πρόκληση που περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, δομών και συστημάτων πληροφορικής. Σε μελέτη των Schmidt και λοιπών (2016) σε τραπεζικά ιδρύματα της Γερμανίας, τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι τρέχουσες διαδικασίες δεν έχουν βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό τα τελευταία χρόνια, η ενσωμάτωση των συστημάτων πληροφορικής είναι χαμηλή, με τους τελικούς χρήστες να χρειάζονται πρόσθετη κατάρτιση για να μπορέσουν να συνειδητοποιήσουν τη δυναμική των τεχνολογικών πληροφορικής. Οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης πρέπει να προχωρούν σε δράσεις βελτίωσης της κατάστασης των τελικών χρηστών και να βελτιώνουν το βαθμό αυτοματοποίησης των συστημάτων τους.

Τα προϊόντα και οι λύσεις που προσφέρονται στους πελάτες θα αλλάξουν με θεμελιώδεις τρόπους. Είναι πιθανό να υπάρξουν προϊόντα που στοχεύουν τους συνταξιούχους, τα οποία θα συνδυαστούν με κρατήσεις ταξιδιών και καταλυμάτων ή με την ασφάλιση. Οι νέοι συνδυασμοί προϊόντων θα αποτελούν κάτι πολύ περισσότερο από την απλή ενσωμάτωση των υφιστάμενων προϊόντων (Kelly, 2014).

Οι τράπεζες δεν έχουν άλλη επιλογή. Πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ψηφιακής δομικής αλλαγής και να επανασχεδιάσουν τα λειτουργικά τους μοντέλα. Με τη στρατηγική διασύνδεση των λειτουργιών τους με την τεράστια ποσότητα δεδομένων που έχουν στη διάθεση τους, μπορούν να αποκτήσουν γνώση για τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών τους, που μπορεί να τις οδηγήσουν στη δημιουργία αξίας. Μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα, όπως η Barclays, η Deutsche Bank και η Lloyds έχουν επενδύσει σημαντικά ποσά σε αυτόν τον τομέα. Οι τράπεζες πρέπει να επιταχύνουν τη ψηφιοποίηση σε όλη την επιχείρηση. Εκτός από την αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, οι τράπεζες πρέπει να μειώσουν την πολυπλοκότητα των υφιστάμενων διαδικασιών, την πολυπλοκότητα και την ανταπόκριση σε όλες τις αλληλεπιδράσεις των πελατών, όπως η αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων και να συμμορφώνονται αποτελεσματικότερα με τα αιτήματα των ρυθμιστικών αρχών. Για να επιτευχθεί αυτό είναι ζωτικής σημασίας η διαχείριση των δεδομένων μέσω

πλατφορμών ανάλυσης, ώστε να υπάρχει μια ισχυρή παρακολούθηση των επιδόσεων και ταχύτερη και αποτελεσματικότερη λήψη απόφασης. Επίσης, οι τράπεζες πρέπει να επικεντρωθούν στα βασικά δυνατά τους πλεονεκτήματα, ενώ παράλληλα πρέπει να αναζητήσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές στρατηγικές εταιρικές σχέσεις για την επέκταση των δυνατοτήτων τους (Deutce Bank, 2015).

Σύμφωνα με τους Vasiljeva & Lukanova (2016), οι τράπεζες πρέπει να επενδύσουν στη ψηφιοποίηση και την καινοτομία, όπως η αυτοματοποίηση των υπηρεσιών, οι νέες υποδομές πληρωμών και ανάλυσης των δεδομένων. Προκειμένου να προκύψουν νέες ιδέες, οι τράπεζες ήδη εφαρμόζουν εργαστήρια καινοτομίας μέσα στις οργανώσεις τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο τη λιανική πώληση στα τραπεζικά ιδρύματα, αλλά θα επεκτείνεται σε όλο το φάσμα των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, στις τραπεζικές εργασίες, η διαδικασία ψηφιοποίησης θα οδηγήσει στην αυτοματοποίηση των περισσότερων back-office διαδικασιών. Επιπλέον στη διαχείριση του κινδύνου ο συνδυασμός των αναλύσεων με τα ψηφιακά δεδομένα, θα επιφέρει επανασχεδιασμό των πολιτικών και των διαδικασιών για τη διαχείριση του κινδύνου (Kelly, 2014).

Συνολικά, οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν και τελικά μπορούν να αναπτυχθούν σε όλους σχεδόν τους τομείς τραπεζικών εργασιών. Οι νέες ανταγωνιστικές πιέσεις που επιφέρει η ψηφιοποίηση, πρέπει να χαιρετιστούν ως ένα αναζωογονητικό και θετικό βήμα για τον τραπεζικό τομέα. Η κοινότητα χρειάζεται ένα σύγχρονο όσο και λειτουργικό τραπεζικό σύστημα, με ιδρύματα που μπορούν να εξασφαλίσουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Αποτελεί αδήριτη ανάγκη οι Διοικήσεις των τραπεζών να κατευθύνουν τους κατάλληλους πόρους, δεξιότητες και ενέργεια για να πραγματοποιηθεί αυτή η μετάβαση.

5.3 Ευέλικτη προσέγγιση στον τραπεζικό κλάδο

Οι διαδικασίες καινοτομίας είναι καθοριστικές για την επίτευξη του στόχου καινοτομίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Η στρατηγική ανάγκη για ευελιξία και η δημιουργία αξίας, απαιτεί από τις εταιρείες να αναπτύξουν αποτελεσματικές διαδικασίες καινοτομίας. Η ευέλικτη προσέγγιση υποστηρίζει τον ευέλικτο τρόπο σκέψης στην καινοτομία και χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της καινοτομίας (Sonnenberg & Sehested, 2011). Αποτελεί μια δημοφιλή φιλοσοφία διαχείρισης των

επιχειρήσεων για τη βελτίωση της επιχειρησιακής τους απόδοσης (Gong & Janssen, 2015). Πολλές είναι οι τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που εφαρμόζουν πρακτικές ευέλικτης προσέγγισης, για το σχεδιασμό και τυποποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες τους. Οι “lean” διαδικασίες ακολουθούνται σε παγκόσμιο επίπεδο από οργανισμούς που υποφέρουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητά τους. Με την τελευταία παγκόσμια οικονομική κρίση, οι τράπεζες συνεχίζουν την προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων πίστωσης και κεφαλαίου. Ταυτόχρονα στρέφουν το ενδιαφέρον τους στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας τους. Ο στόχος της προσέγγισης “lean banking” είναι ο προσδιορισμός των τομέων που αποφέρουν την αναποτελεσματικότητα στον οργανισμό και στη συνέχεια η εφαρμογή της μεθοδολογίας για τη δημιουργία λύσεων. Μία τράπεζα που λειτουργεί με αυτή την προσέγγιση προσφέρει βελτιωμένες εμπειρίες στους πελάτες, αξιοποιεί στο έπακρο το προσωπικό της, βελτιώνει τους επιχειρησιακούς ελέγχους και μειώνει όπου είναι δυνατόν τα «νομισματικά απόβλητα». Αποτελεί μια μεθοδολογία χαμηλού κόστους για την εξάλειψη δραστηριοτήτων μη προστιθέμενης αξίας σε όλο το φάσμα υπηρεσιών του τραπεζικού οργανισμού. Τα οφέλη αυτής της προσέγγισης είναι σημαντικά καθώς επιλύουν προβλήματα, όπως η επικάλυψη δεδομένων και η κακή ποιότητα πληροφόρησης. Το σημερινό περιβάλλον απαιτεί από την τράπεζα γρήγορες, ακριβείς και διαφανείς πληροφορίες για την υποστήριξη έξυπνων, ενημερωμένων επιχειρηματικών αποφάσεων. Μέσω του «lean banking», δηλαδή της ευέλικτης τραπεζικής, η τράπεζα θα αποκτήσει μια εσωτερική επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, με τη γρήγορη- και με ακρίβεια- ανάλυση των τραπεζικών δεδομένων. Αυτή η διαδικασία θα ικανοποιεί τις εξωτερικές ανάγκες του οργανισμού και τις επιθυμίες τους, όπως περιγράφηκαν. Οι βελτιωμένες διαδικασίες και η λειτουργική αποτελεσματικότητα οδηγούν τις τράπεζες στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της τραπεζικής διαδικασίας. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που εκμεταλλεύονται μέσω αυτής της προσέγγισης τις άκαμπτες τραπεζικές εργασίες αναφέρουν μείωση του κόστους σε ποσοστό 20% έως 30% σε μια χρονική περίοδο ενός έτους και έξι μηνών. Αυτή η προσέγγιση σε αντίθεση με άλλες μεθοδολογίες βελτίωσης των τραπεζικών διαδικασιών δεν απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου (Deely, 2014).

Με την έννοια της ευέλικτης προσέγγισης εννοείται ένα σύνολο αρχών διαχείρισης και πρακτικών για να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας μέσω της ελαχιστοποίησης της δημιουργίας «τραπεζικών αποβλήτων». Θεωρείται δεδομένο

πως η εφαρμογή της ευελιξίας σε ένα οργανισμό αποτελεί βασική διαδικασία για την ενίσχυση της λειτουργικής του αποτελεσματικότητας, ωστόσο πρέπει να υιοθετηθούν από κάθε οργανισμό τα σωστά βήματα για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Η υιοθέτηση του κατάλληλου μοντέλου ενισχύει τη διαδικασία καθώς βοηθά στην αναγνώριση των παραγόντων που συμβάλλουν στην άψογη εφαρμογή του σε ένα τραπεζικό ίδρυμα. Είναι παράγοντας που βοηθά τη Διοίκηση να επικαλεστεί τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιτυχή εφαρμογή της ευέλικτης προσέγγισης (Abinaya & Suresh, 2016).

Οι πρακτικές, τα εργαλεία και οι τεχνικές των lean organizations αναγνωρίζονται από όλον τον κόσμο ως ένας πολύ αποτελεσματικός και ισχυρός τρόπος για την οικοδόμηση και διατήρηση των επιχειρήσεων στο μέλλον. Έχει αποδειχτεί πως η ευέλικτη προσέγγιση συνιστά μια επιτυχημένη στρατηγική για τη βελτιστοποίηση οποιουδήποτε οργανισμού. Ουσιαστικά αποτελεί μια ολιστική και βιώσιμη προσέγγιση της διαχείρισης των διαδικασιών μιας οντότητας, μιας επιχειρηματικής στρατηγικής που βασίζεται στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες, ταυτόχρονα με την εξάλειψη των «αποβλήτων» και τις ελλείψεις στις διαδικασίες. Αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση και στο σεβασμό για τα άτομα. Από την ένωση των σκοπών, των διαδικασιών και των ατόμων, ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει μια βιώσιμη αλλαγή και μια επιχειρηματική αριστεία.

Η τραπεζική βιομηχανία είναι μια συγκεκριμένη επιχείρηση υπηρεσιών που χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι το προϊόν συνιστάται από δεδομένα και πληροφορίες. Οι τράπεζες αποτελούν ένα τυπικό περιβάλλον γραφείων με υψηλό επίπεδο εκπαιδευμένου δυναμικού που χρησιμοποιεί Η/Υ με δυνατότητες επεξεργασίας δεδομένων για την εκτέλεση των εργασιών τους. Επίσης, σε μια τράπεζα ο σεβασμός των ανθρώπων είναι υψίστης σημασίας. Καθώς η τραπεζική δραστηριότητα είναι ουσιαστικά μια επιχείρηση επεξεργασίας, οι πρακτικές ευέλικτης οργάνωσης μπορούν να τύχουν εφαρμογής. Η χρήση των σχετικών στην προσέγγιση τεχνικών και πρακτικών μπορούν να βελτιώσουν το επίπεδο λειτουργίας της τράπεζας στους κάτωθι τομείς:

- στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης
- στην εκτέλεση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με τη μείωση του συνολικού κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- στην εξάλειψη της σπατάλης χρόνου και προσπάθειας

- στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με την παροχή ταχύτερης και καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτησης
- στη μείωση της ρουτίνας
- στη βελτίωση του ηθικού των ανθρώπινων πόρων
- στην αύξηση του ενθουσιασμού των εργαζομένων λόγω της εμπλοκής τους στην ανάπτυξη και την υλοποίηση βελτιώσεων.

Αν επιτευχθούν οι στόχοι της εφαρμογής πρακτικών ευέλικτης διαχείρισης σε μια τράπεζα θα μειωθεί το κόστος και θα υπάρχουν έσοδα. Έχει υπολογιστεί πως μπορεί να υπάρξει μείωση 25% του συνολικού κόστους και 50% του χρόνου απόκρισης στα σφάλματα διαδικασίας και επιπλέον παραγωγή κερδών σε ποσοστό 5% σε ετήσια βάση (Sayer & Williams, 2007). Για την επίτευξη των στόχων πρακτικές που πρέπει να τύχουν εφαρμογής (τα λεγόμενα 5S) είναι:

- η ταξινόμηση των υλικών γραφείου, των υλικών συντήρησης ή άλλων εργαλείων, είναι θεμελιώδης για την παράδοση και την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ταξινόμηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των αρχείων, αποτελεί μια lean δραστηριότητα για κάθε υπάλληλο της τράπεζας
- τα εργαλεία των τραπεζικών υπηρεσιών θα πρέπει να οργανώνονται σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα σε θέσεις που να διευκολύνουν τη συνεπή και εύκολη πρόσβαση
- τα μέσα για τη συντήρηση των εργαλείων εξυπηρέτησης να βρίσκονται σε τακτοποιημένη και καθαρή κατάσταση
- η συστηματοποίηση σε όλα τα επίπεδα ως μέρος της ρύθμισης ζητημάτων του προσωπικού
- η τυποποίηση είναι σημαντικό στοιχείο για μια τράπεζα με τη διαμόρφωση ενός πειθαρχημένου εργασιακού χώρου και καθιέρωσης των διαδικασιών με πρότυπο τρόπο

Ένα μοντέλο ευέλικτης προσέγγισης που έχει αναπτυχθεί είναι το “Lean Six Sigma”. Μπορεί να βοηθήσει την τράπεζα με την προσέγγιση που χρησιμοποιείται κόβει σημαντικά τα απόβλητα από τις διαδικασίες. Η συγκεκριμένη θεωρία ισχυρίζεται ότι η αναποτελεσματική επεξεργασία δανείων είναι αποτέλεσμα διακυμάνσεων στο πλαίσιο μιας καθορισμένης διαδικασίας δανεισμού. Παράλληλα, μειώνει τη μεθοδολογική προσέγγιση της διαδικασίας «παραγωγής» πιστώσεων με στόχο τη

συστηματική αφαίρεση των αποβλήτων υπό τη μορφή υποεκτίμησης, σφαλμάτων, πρόσθετης επεξεργασίας, περιττής ανάλυσης, μη παραγωγικών εγκρίσεων και ανεπαρκούς ταλέντου (Putri et al, 2018).

Οι ευέλικτες τραπεζικές πρωτοβουλίες αυξάνονται ραγδαία στον χρηματοπιστωτικό τομέα, όμως οι προσεγγίσεις των περισσότερων τραπεζών εξακολουθούν να επικεντρώνονται στη μείωση των εξόδων. Πραγματικές και διαρκείς αλλαγές απαιτούν από τα τραπεζικά ιδρύματα να επικεντρωθούν στη βελτίωση των διαδικασιών της άκαμπτης τραπεζικής διαδικασίας. Είναι ανάγκη οι Διοικήσεις να σκεφτούν την άκαμπτη τραπεζική ως αλλαγή συμπεριφοράς. Η μείωση του κόστους είναι ένα μόνο όφελος. Για να επιτύχει ο οργανισμός υψηλές επιδόσεις, πρέπει να συνδυάζει στην στρατηγική του τις άκαμπτες τραπεζικές συναλλαγές με τις βέλτιστες πρακτικές που εμπνέουν το προσωπικό, ώστε να παρέχει συνεχώς άριστη εξυπηρέτηση πελατών. Η ευέλικτη προσέγγιση στον τραπεζικό τομέα έχει ως στόχο να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, τη διαχείριση των επιδόσεων, τις οργανωτικές ικανότητες και τη νοοτροπία και τις συμπεριφορές του προσωπικού. Ωστόσο, καθώς εντοπίζονται και αφαιρούνται οι δραστηριότητες που δεν έχουν προστιθέμενη αξία, ο τελικός στόχος των τραπεζών θα πρέπει πάντα να επικεντρώνεται στο ποιοι είναι οι πελάτες και τι αξίζουν, καθώς αποτελούν άμεση επέκταση της ροής αξίας για τον οργανισμό (Deely, 2014).

Ουσιαστικά η ευέλικτη προσέγγιση Διοίκησης, είναι μια ενσωματωμένη κουλτούρα κατανόησης του πελάτη, των αναγκών και των απαιτήσεων του, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τα απόβλητα και να βελτιστοποιήσει τις επιδόσεις των ανθρώπων, της διαδικασίας και της υποδομής. Σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης πρέπει να υπάρχει έντονη επιθυμία να εξελιχθεί και να βελτιστοποιηθεί. Για να έχει επιτυχία πρέπει να εφαρμοστεί σε όλη την οργανωτική πυραμίδα από την κορυφή ως το τελευταίο επίπεδο. Στον τραπεζικό τομέα με την εφαρμογή της ευέλικτης προσέγγισης Διοίκησης, βελτιώνεται η οργάνωση και οι επιχειρηματικές επιδόσεις, με τη χρήση απλών πρακτικών εργαλείων και τεχνικών για τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της συνεισφοράς των ανθρώπων. Μέσω της προσέγγισης, οι εργαζόμενοι δεν αναμένεται απλώς με τη συνήθη πρακτική να αναλάβουν τη δουλειά τους, αλλά αναμένεται να συμβάλουν στη βελτίωση των διαδικασιών χρησιμοποιώντας τη δική τους προσωπική εμπειρία και δημιουργικότητα (Vaduva, 2011).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abinaya R., Suresh M. (2016), *Analyzing the drivers for lean practices of Commercial Banking using Interpretive Structural Modelling*, International Conference on Computational Intelligence and Computing Research, DOI:10.1109/ICCIC.2016.7919632.
- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013), *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*, MIS Q, 37, (2), 471-482.
- Deutsche Bank (2015), *Delighting Customers and Democratizing Finance: Digitalization and the future of commercial banking*.
- FEHÉR,P.,VARGA,K.(2017),*Using Design Thinking to Identify Banking Digitization Opportunities – Snapshot of the Hungarian Banking System*,30TH BLED CONFERENCE: DIGITAL TRANSFORMATION – FROM CONNECTING THINGS TO TRANSFORMING OUR LIVES (JUNE 18 – 21, 2017, BLED, SLOVENIA).
- Fung M. K. (2008), *To What Extent Are Labor-Saving Technologies Improving Efficiency in the Use of Human Resources? Evidence from the Banking Industry*, Production and Operations Management, 17, (1), 75-92, <https://doi.org/10.3401/poms.1070.0003>.
- Gong Y., Janssen M. (2015), *Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study*, Journal of Systems and Information Technology, 17, (4), 364-380.
- Harvey D. (2016), *Digital transformation in banks: The trials, opportunities and a guide to what is important*. *Journal of Digital Banking*, 1, (2), 136-145.
- Kelly G. (2014), *The digital revolution in banking*, Washington DC: Group of Thirty.
- Khan S. (2016), *Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership*, Master Thesis, Stockholm: Stockholm Business School.
- Korhonen J. J. et al. (2015), *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, Research report, Finland: Aalto University.
- Lewis B.R., Soureli M. (2006), *The antecedents of consumer loyalty in retail banking*, Journal of Consumer Behaviour, 5, (1), <https://doi.org/10.1002/cb.46>.

Porter M. E., Heppelmann J. E. (2015), *How smart connected products are transforming companies*, Harvard Business School Publishing.

Porter M. E., Ignatius A., Chandrasekaran N. (2015), *How smart connected products are transforming competition*, Harvard Business School Publishing.

Putri N. T., Gunawan A., Sutanto A. (2018), *The Consequences of Lean Six Sigma on Banking Improvement: A Study at a Front-Line Unit of a Bank Company in Indonesia*, Advances in Intelligent Systems and Computing, DOI: 10.1007/978-3-319-60486-2_21.

Sayer N. J., Williams B. (2007), *Lean for Dummies*, Wiley Publishing, Inc.

Schmidt R. et al. (2015), *Digitization – A Multi Perspective Definition*, IDEA Workshop Post-Proceedings of ESOC, Italy: Springer.

Shmidt J., Drews P., Schirmer I. (2016), *End-users' perspective on digitalization: A study on work order processing in the German banking industry*, Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego.

Sonnenberg H., Sehested C. (2011), *Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*, Springer.

Valsamis D. (2015), *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy*, European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs.

Wade M. (2015), *Digital Business Transformation*, Global center for digital business transformation.

Vaduva A. (2011), *Lean Management in Banking*, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES Year XXXXI, 39/2011.

Vasiljeva T., Lukanova K. (2016), *Commercial Banks and Fintech companies in the digital transformation: challenges for the future*. Journal of Business Management, 11, 25-33.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

Buehler K., Hyde P., Paquette C., Sohoni V. (2018), *How digital will change commercial banking*. Διαθέσιμο στο <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-blog/how-digital-will-change-commercial-banking>. Πρόσβαση στις 04-04-2019.

Deely M. (2014), *Why Lean Banking Is The Only Future For Your Financial Institution*. Διαθέσιμο στο <https://www.bigskyassociates.com/blog/why-lean-banking-is-the-only-future-for-your-financial-institution>. Πρόσβαση στις 06-04-2019.

Capgemini Consulting - Digital Technology (2013), *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Διαθέσιμο στο <https://www.capgemini-consulting.com>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

Vey K. et al. (2017), *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*. Διαθέσιμο στο <http://online-journals.org/index.php/i-jac/ndex.php/i-jac/article/view/6334>. Πρόσβαση στις 10-02-2019.

www.cleverism.com

<https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.capgemini.com

<https://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.boagworld.com

<Http://boagworld.com/digital-strategy/digital-transformation/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.sloanreview.mit.edu.

<https://sloanreview.mit.edu/article/tech-savvy-is-your-company-winning-the-race-to-digital-transformation/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ

6.1: Εισαγωγή

Στο σενάριο που εξετάζουμε, ο τραπεζικός οργανισμός απασχολεί στην Ελλάδα περίπου 12.000 εργαζόμενους (τράπεζα και θυγατρικές εταιρείες) και θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιό της ως έναν από τους βασικούς πυλώνες που συντελούν στην επιτυχία της. Μιλάμε κατά κύριο λόγο για ανθρώπους εργατικούς, φιλότιμους και καλά εκπαιδευμένους στην εξυπηρέτηση των πελατών, που με πάθος και μεγάλο ζήλο συνεχίζουν τη δουλειά τους, όσο απαιτητική κι αν είναι κατά καιρούς, όπως π.χ. κατά την περίοδο των capital controls.

Η τράπεζα με διάφορους τρόπους προσπαθεί να αναγνωρίζει την αξία των εργαζομένων της και να τους επιβραβεύει για την προσπάθειά τους. Τα δύσκολα αυτά χρόνια της κρίσης, κατά τα οποία η οικονομική επιβράβευση δυστυχώς έχει κατά κύριο λόγο εκλείψει, η επιβράβευση έρχεται κυρίως με μη χρηματικές απολαβές δηλαδή με παροχές σε είδος. Αυτές μπορεί να είναι από μία ευχαριστήρια επιστολή από πλευράς Διοίκησης και ένα βραβείο για κάτι που πήγε καλά μέχρι εισιτήρια για μία παιδική παράσταση ή έναν αθλητικό αγώνα.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κατά κύριο λόγο επιφορτισμένη με την επιλογή τέτοιου είδους παροχών για τους εργαζόμενους με σκοπό να τους κρατά όσο το δυνατόν πιο ευχαριστημένους, κάτι το οποίο- όπως αναφέρθηκε και παραπάνω- μπορεί να οδηγήσει και σε παραγωγικότερη και αποδοτικότερη εργασία και άρα στην ικανοποίηση των πελατών μας.

Η διαχείριση βέβαια τόσων χιλιάδων κόσμου στα πλαίσια μίας μικρής διεύθυνσης που στελεχώνεται από 2-3 άτομα είναι προφανώς δύσκολη και βασίζεται πλέον πολύ στην τεχνολογία, στις διάφορες εφαρμογές διαχείρισης προσωπικού κ.λπ.

Για να γίνει αντιληπτή η κατεύθυνση βελτίωσης της διαδικασίας, θα ήθελα να σημειώσω τρία σημαντικά σημεία που διευκόλυναν το έργο:

- **Το όραμα:** «να γίνουμε μία τράπεζα πιο απλή, πιο λιτή, πιο στοχευμένη».

- **Ο τεχνολογικός μετασχηματισμός του οργανισμού.** Μέχρι πρότινος δεν είχαν επενδυθεί κεφάλαια στην ανάπτυξη αξιόλογων πληροφοριακών συστημάτων για τους εργαζόμενους (π.χ. παρωχημένο intranet, παλαιοί υπολογιστές και λογισμικό κ.ά.). Τα τελευταία χρόνια όμως έχει θεωρηθεί ως προτεραιότητα του οργανισμού η ανάπτυξη εργαλείων υποστήριξης του προσωπικού, ώστε να μπορούμε να εξυπηρετούμε καλύτερα και αμεσότερα τους πελάτες μας.
- **Η στήριξη της διοίκησης** αφού μας επέτρεψε να χρησιμοποιήσουμε και να επενδύσουμε σε πόρους- ανθρωποώρες και συστήματα- που θα έκαναν πραγματικότητα το όραμά μας.

6.2 Η ανάγκη

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη διαχείρισης ενός όγκου εισιτηρίων για διανομή στους εργαζόμενους, ας πούμε 1.000 εισιτήρια κάθε φορά για τους ίδιους και τις οικογένειές τους, για παιδιά ηλικίας 5-10 ετών και ανάλογα φυσικά με την οικογενειακή κατάσταση του καθενός (ένα επιπλέον εισιτήριο για τους έγγαμους αλλά όχι και για τους άγαμους, διαζευγμένους ή χήρους ώστε να μοιραστούν τα διαθέσιμα εισιτήρια σε όσο το δυνατόν περισσότερες οικογένειες). Όπως είναι προφανές, προκύπτουν διάφορα ερωτήματα, όπως:

- Πώς θα μάθουμε ποιος θέλει και μπορεί να παρακολουθήσει τη συγκεκριμένη παράσταση, επιβεβαιώνοντας τις παραπάνω παραμέτρους ώστε να χορηγηθούν τα εισιτήρια με ακέραιο και σωστό τρόπο;
- Και πώς επιλέγουμε να τα διαθέσουμε στον Α και όχι στον Β;
- Πώς επιβεβαιώνουμε ότι ο Α στον οποίο θα διαθέσουμε τα εισιτήρια είναι όντως eligible να τα λάβει; Δηλαδή στο συγκεκριμένο παράδειγμα ότι διαθέτει όντως παιδιά ηλικίας 5-10 ετών και ότι θα λάβει τον σωστό αριθμό εισιτηρίων βάσει της οικογενειακής του κατάστασης; Σε αυτό το σημείο ήμασταν πάντοτε πολύ προσεκτικοί καθώς είναι θέμα αρχής για κάθε σοβαρό οργανισμό να σέβεται τους όρους και τις προϋποθέσεις μίας ενέργειας. Φανταστείτε πόσο άστοχο θα ήταν να ανακοινωθεί το όνομα ενός τυχερού, ο οποίος να μην έχει παιδιά.

- Και φυσικά με ποιόν τρόπο επιβεβαιώνουμε άμεσα και γρήγορα ότι όντως θα πάει, ώστε να αναπληρώσουμε τυχόν ακυρώσεις τελευταίας στιγμής και να μην πάει χαμένο ούτε ένα εισιτήριο;
- Τέλος, πώς διασφαλίζουμε τη διαφάνεια της όλης διαδικασίας.

Είναι προφανές πως υφίσταται η ανάγκη απλοποίησης της παρούσας διαδικασίας, με στόχο τη διευκόλυνση των πελατών μας αλλά και τη μείωση του χρόνου που σπαταλιέται από το HR αυτή τη στιγμή για κάθε καμπάνια. Ο χρόνος αυτός είναι πολύτιμος και πρέπει να διατεθεί σε άλλες εργασίες που προσδίδουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες μας.

6.3 Το ιστορικό των διαδικασιών

Αρχικά, να σημειώσω ότι στο σενάριό μας καμία διαδικασία δεν καταγράφηκε ποτέ για την αποτύπωση των βημάτων που απαιτούνται για τη δήλωση συμμετοχής και την κλήρωση των εισιτηρίων. Όταν ξεκίνησε αυτή η πρακτική των παροχών, η τράπεζα τις διαχειριζόταν με τη λογική first in first out. Άρα, έβγαινε μία ανακοίνωση για την εκδήλωση η οποία καλούσε τους εργαζόμενους να τηλεφωνήσουν και να δηλώσουν το ενδιαφέρον τους, μέχρι τη συμπλήρωση των θέσεων. Αυτή η πρακτική μετά από πολλά χρόνια θεωρήθηκε «άδικη» για όσες μονάδες δεν έχουν άμεση πρόσβαση στον υπολογιστή τους, π.χ. για το Δίκτυο των Καταστημάτων όπου οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν εξωτερικούς πελάτες και άρα θα ήταν αστείο να τους αφήνουν να περιμένουν μέχρι να δηλώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι το ενδιαφέρον τους για μία εκδήλωση. Επιπλέον καθυστέρουσε όλο το τηλεφωνικό κέντρο του ανθρώπινου δυναμικού για τις ad hoc αυτές εκδηλώσεις.

Στη συνέχεια ήρθε η καταχώρηση στο excel: και πάλι η τράπεζα έβγαζε μία ανακοίνωση και ζητούσε από τους εργαζόμενους να στείλουν email με συμπληρωμένη μία φόρμα συμμετοχής. Στη συνέχεια όλες αυτές τις χιλιάδες των αιτήσεων έπρεπε να καταχωρηθούν χειροκίνητα με σκοπό την πραγματοποίηση κλήρωσης με τη φόρμουλα Rand του excel. Οι έλεγχοι ήταν πολλοί και επίσης χειροκίνητοι, μέχρι να αποκλειστούν διπλές καταχωρήσεις από κάποιους που μπορεί να έστειλαν αίτηση παραπάνω από μία φορές, διπλοκληρωθέντες σε περιπτώσεις που οι παραστάσεις ήταν παραπάνω και επιτρέπαμε την εκδήλωση ενδιαφέροντος με εναλλακτικές επιλογές, συνυπηρετούντες γονείς (και οι δύο γονείς να είναι εργαζόμενοι του Οργανισμού) παιδιών που είχαν

κληρωθεί αμφότεροι, παιδιά ηλικίας διαφορετικής από τις παραμέτρους που είχαν αρχικά τεθεί κ.λπ. Στην κλήρωση υπήρχε παρουσία και ειδικής επιτροπής για τη διασφάλιση της διαφάνειας της διαδικασίας. Μετά το τέλος, αφού ανακοινώνονταν τα ονόματα των τυχερών, το τηλεφωνικό μας κέντρο καλούσε έναν προς έναν τους τυχερούς για επιβεβαίωση. Όποιοι, στη δεύτερη αυτή φάση της διαδικασίας, ακύρωναν τελικά τη συμμετοχή τους, έπρεπε να αναπληρωθούν με τον επόμενο επιλαχόντα με ίδιο αριθμό εισιτηρίων.

Όπως είναι προφανές, αυτή η περίοδος του σεναρίου μας χαρακτηριζόταν από μεγάλο φόρτο εργασίας, με τεράστιους όγκους δουλειάς και καταχωρήσεων αλλά και τηλεφωνικών επικοινωνιών από το κέντρο που δεν μας άφηναν χρόνο να κάνουμε πολλά ακόμα πράγματα με μεγαλύτερη αξία για τον όμιλο. Επιπλέον, μιλάμε για μία άκρως μη οικολογική προσέγγιση, αντίθετη και προς την κατεύθυνση της εξοικονόμησης κόστους που είχε ήδη λάβει ο οργανισμός, καθώς όλα αυτά τα emails εκτυπώνονταν ένα προς ένα πριν καταχωρηθούν!

Το 2014, το τραπεζικό ίδρυμα του σεναρίου μας προχώρησε στη δημιουργία εφαρμογής με τη βοήθεια του IT. Δυστυχώς τότε οι δυνατότητες ανάπτυξης ήταν περιορισμένες και έτσι συμβιβαστήκαμε με κάτι αρκετά απλό που όμως μας γλίτωνε ένα μεγάλο κομμάτι δουλειάς. Συγκεκριμένα, αφού έβγαινε η ανακοίνωση, καλούσαμε τους εργαζόμενους να δηλώσουν συμμετοχή μέσα από μία ηλεκτρονική πλατφόρμα, χωρίς όμως τη δυνατότητα να γίνεται και έλεγχος ταυτόχρονα στα στοιχεία που καταχωρούνταν. Η εφαρμογή αυτή μπορούσε να λειτουργήσει, για συστημικούς λόγους, μόνο στο προσωπικό της τράπεζας και με πρόσβαση μόνο από τον υπολογιστή του γραφείου, ενώ οι αιτήσεις και οι καταχωρήσεις των θυγατρικών συνέχιζαν να γίνονται μέσω email και χειροκίνητα αντίστοιχα. Οι έλεγχοι εξακολουθούσαν να γίνονται χειροκίνητα και οι επικοινωνίες μετά το πέρας της κλήρωσης γίνονταν και πάλι τηλεφωνικά. Ουσιαστικά δηλαδή η εφαρμογή εξοικονόμησε χρόνο των καταχωρήσεων της τράπεζας και φυσικά των λαθών που θα μπορούσαν να γίνουν κατά τη διάρκεια αυτών. Όμως σε αυτή τη φάση αυξήθηκαν κατά πολύ τα λάθη στην καταχώρηση των αιτήσεων από τους ίδιους τους χρήστες οι οποίοι είτε δεν είχαν καταλάβει τον τρόπο λειτουργίας της εφαρμογής είτε δεν διάβαζαν τους όρους και τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην κλήρωση. Τα πιο συχνά προβλήματα ήταν:

- Λάθος αριθμό εισιτηρίων, π.χ. να θέλει κάποιος να αιτηθεί για 3 εισιτήρια και να γράφει 1 θεωρώντας ότι οι administrators βλέπουν τον αριθμό των μελών της οικογενείας που δικαιούνται και άρα θα υπολογίσουν τα προβλεπόμενα.
- Αίτηση για συμμετοχή σε παραπάνω από μία κληρώσεις, π.χ. για παραστάσεις σε διαφορετικές ημερομηνίες, παρόλο που η δυνατότητα αυτή είχε πλέον καταργηθεί.
- Αίτηση για συμμετοχή στην κλήρωση παρόλο που τα παιδιά του εργαζόμενου δεν είχαν την προβλεπόμενη ηλικία.

Επίσης, σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, οι αιτούντες καλούνταν να αναφέρουν τα μέλη των οικογενειών τους και τις ημερομηνίες γέννησής τους, στοιχεία τα οποία οι administrators έπρεπε να αντιπαραβάλουν με τα συστήματα της τράπεζας. Αυτή η πληροφορία όμως θα έπρεπε να λείπει καθώς διαστρεβλώνεται η εικόνα της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού καθώς φαίνεται σαν να μη διαθέτει οργανωμένα τα στοιχεία αυτά για τους υπαλλήλους. Τα στοιχεία φυσικά και υπήρχαν – ζητούνταν απλώς για να περιοριστούν οι ψευδείς δηλώσεις αφού ο υποβάλλων την αίτηση ήταν υποχρεωμένος να αναφέρει την ημερομηνία γέννησης του παιδιού του ακόμα κι αν ήταν εκτός της προβλεπόμενης ηλικιακής ομάδας (πράγμα το οποίο δυστυχώς είχε όντως συμβεί, ελάχιστες βέβαια φορές).



Σχήμα: Η τελευταία διαδικασία που χρησιμοποιούνταν έως τις αρχές του 2018.

6.4 Ιχνηλατώντας τη νέα διαδικασία

Το 2017 ξεκίνησε η αναβάθμιση της εφαρμογής υποβολής τέτοιου είδους δηλώσεων. Στόχος μας ήταν να διαμορφώσουμε μία πλατφόρμα λειτουργική, εύχρηστη, που να γλιτώνει χρόνο και να περιορίζει τα λάθη. Με την πολύτιμη βοήθεια

του στελέχους του IT που συνεργάστηκε μαζί μας για τη διαμόρφωση της πλατφόρμας σε επίπεδο λειτουργικότητας και αρχιτεκτονικής, σε πολλά σημεία η ίδια η εφαρμογή καθόρισε τη διαδικασία που θα ακολουθείτο πλέον. Η βοήθεια δηλαδή της τεχνολογίας ήταν τέτοια που σε ad hoc περιπτώσεις διαμόρφωσε εκείνη τη νέα μας διαδικασία.

Εκτός από την τεχνολογία, ένας άλλος βασικός παράγοντας που καθόρισε τις βελτιώσεις που σκοπεύαμε να κάνουμε στο σενάριό μας είναι οι ίδιοι οι (εσωτερικοί) πελάτες μας. Δημιουργήθηκε ένα focus group από heavy users που σκοπό είχε, μέσα από το brainstorming, να μας βοηθήσει να καταλήξουμε στα σημεία που δυσκόλευαν τους χρήστες στην προηγούμενη διαδικασία και εφαρμογή. Τα προβλήματα στις καταχωρήσεις ήταν ήδη γνωστά σε εμάς, μέσα από τα προβλήματα που κατά καιρούς εντοπίζαμε στις καταχωρήσεις και στα οποία αναφερθήκαμε παραπάνω. Ωστόσο, θέλαμε να συζητήσουμε και με το κοινό – στόχος μας για να πάρουμε μία πιο σφαιρική εικόνα των προβλημάτων και των προτάσεων βελτίωσης. Προέκυψαν λοιπόν τα παρακάτω θέματα/ προβλήματα:

- Η προηγούμενη εφαρμογή δεν ήταν user friendly καθώς δεν ήταν ξεκάθαρο τι έπρεπε να συμπληρωθεί στο κάθε πεδίο.
- Δυστυχώς, ελλείψει χρόνου, οι εργαζόμενοι δεν είχαν τον χρόνο να διαβάσουν αναλυτικά τις ανακοινώσεις με τους όρους και τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην κλήρωση ενώ παράλληλα η εφαρμογή δεν περιόριζε την καταχώρηση λάθος στοιχείων ή αιτήσεων που δεν πληρούσαν τα κριτήρια.
- Η επικοινωνία με το τηλεφωνικό κέντρο του HR ήταν πολύ δύσκολη κατά τη διάρκεια των καμπανιών καθώς όλα τα στελέχη ήταν απασχολημένα με τις τηλεφωνικές επικοινωνίες επιβεβαίωσης της συμμετοχής των τυχερών σε αυτές.
- Τέλος, αναφέρθηκαν και κάποια «παράπονα» σύμφωνα με τα οποία κάποιοι εργαζόμενοι κληρώνονταν συχνά για τις παροχές αυτές ενώ άλλοι δεν είχαν κληρωθεί ποτέ.

Στο πλαίσιο αυτό αποφασίστηκε ότι η νέα διαδικασία μας θα πρέπει να βασιστεί σε μία εφαρμογή με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να είναι φιλική προς τον χρήστη και με σύντομο τρόπο να τον καθοδηγεί στη σωστή συμπλήρωση της αίτησής του. Επίσης, να έχει επιλογή βοήθειας.
- Να βγάζει μηνύματα λάθους και να μην επιτρέπει την ολοκλήρωση της αίτησης εάν αυτή δεν έχει συμπληρωθεί σωστά. Επίσης, θα πρέπει να επιτρέπει την πρόσβαση για συμπλήρωση αίτησης μόνο σε όποιους δικαιούνται να λάβουν μέρος στην κλήρωση.
- Να γίνεται μέσα από την πλατφόρμα η ενημέρωση των τυχερών ότι κληρώθηκαν και η επιβεβαίωση της συμμετοχής τους στην εκδήλωση ή η ακύρωση και η αναπλήρωση ώστε να μην επιβαρύνεται το τηλεφωνικό κέντρο.
- Να κάνει την κλήρωση με έναν πιο «επιστημονικό» τρόπο χωρίς την παρέμβαση εργαζόμενου, όπως γινόταν έως πρότινος, ώστε να μην αμφισβητείται η εγκυρότητα και η διαφάνεια της διαδικασίας κλήρωσης. Άλλωστε, σε έναν μεγάλο τραπεζικό οργανισμό υπάρχουν προγραμματιστές που μπορούν να δημιουργήσουν λογαρίθμους πιο αξιόπιστους από μία φόρμουλα του excel.

6.5 Θέτοντας τη βάση για τη νέα διαδικασία

Για την υλοποίηση της νέας διαδικασίας του σεναρίου μας και τη δημιουργία της εφαρμογής, πάρθηκαν δύο πολύ σημαντικές αποφάσεις που συντέλεσαν αποφασιστικά στην κατεύθυνση που υιοθετήθηκε:

- Να συνδεθεί η εφαρμογή καταχώρησης με το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης του προσωπικού ώστε να ελέγχονται αυτόματα όλες οι πληροφορίες του εργαζόμενου (οικογενειακή κατάσταση, ηλικιακά γκρουπ, εντοπιότητα κ.ά.), μην επιτρέποντας να πραγματοποιηθεί αίτηση χωρίς να πληρούνται οι προϋποθέσεις. Η απόφαση αυτή βοήθησε και σε μία ακόμα παράμετρο: τη σύνδεση με την εφαρμογή και των εργαζομένων των θυγατρικών εταιρειών του ομίλου, με αποτέλεσμα να μην υφίσταται πλέον η ανάγκη χειροκίνητης καταχώρισης.
- Να ακολουθηθεί η λογική του self service για όσο το δυνατόν περισσότερες λειτουργίες της εφαρμογής (π.χ. κλήρωση, ενημέρωση τυχερών,

επιβεβαίωση εισιτηρίων), ώστε να μειωθεί η ανάγκη επέμβασής μας και ο χρόνος ενασχόλησής μας με τις καμπάνιες.

Αυτές οι δύο επιχειρηματικές αποφάσεις έδωσαν το στίγμα της νέας διαδικασίας. Μετά από τα παραπάνω, καταγράψαμε τις βασικές διαστάσεις ποιότητας που επιθυμούσαμε να διέπουν τη νέα μας εφαρμογή, ως εξής:

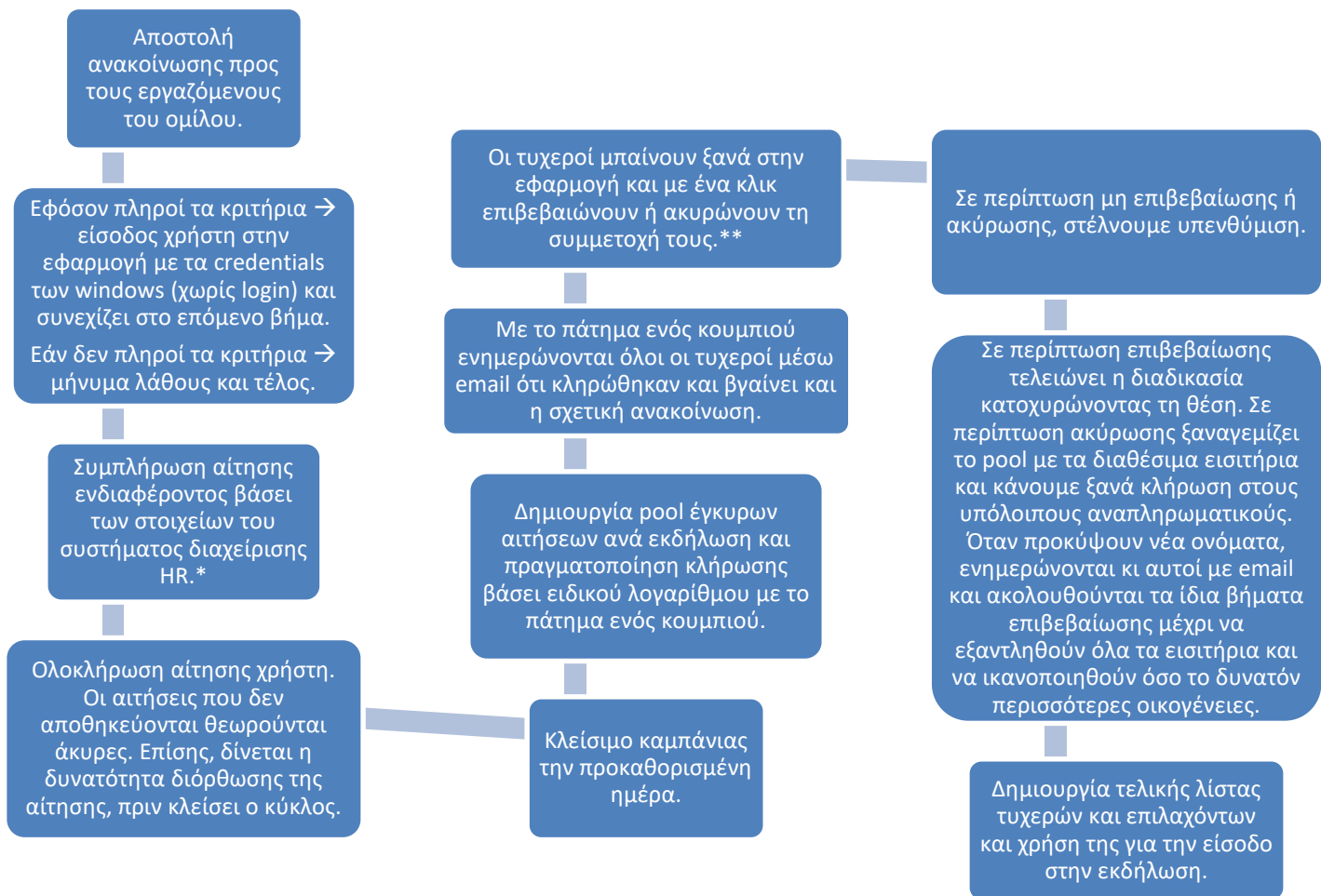
Χαρακτηριστικά	<ul style="list-style-type: none"> • Πρωτεύοντα: Καταγραφή αιτήσεων παροχών προσωπικού, κλήρωσης εισιτηρίων και ενημέρωσης τυχερών • Δευτερεύοντα: Υλοποίηση ελέγχων όρων και προϋποθέσεων, διατήρηση ιστορικότητας, διασφάλιση ορθότητας στην υλοποίηση των αιτήσεων, αναπλήρωση εισιτηρίων
Λειτουργίες/απόδοση	<p>Ελαχιστοποίηση της εμπλοκής εργαζομένων του HR με τις καμπάνιες, εξοικονόμηση συνολικά κατά μέσο όρο περίπου 5 man days ανά καμπάνια * 6 καμπάνιες κατά μέσο όρο/ χρόνο = 30 man days τον χρόνο.</p> <p>Παράδοση αυτοματοποιημένων αναφορών.</p>
Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρότερη εμπλοκή εργαζομένων HR = ελαχιστοποίηση περιθωρίου λάθους • Δημιουργία αλγορίθμου κλήρωσης – πολύ πιο αξιόπιστη και «επιστημονική» μέθοδος σε σχέση με την προηγούμενη πρακτική
Συμμόρφωση	<p>Η νέα εφαρμογή σαφέστατα αποτελεί μία πολύ πιο ελκυστική επιλογή για τη Διεύθυνση Εσωτερικού</p>

	Ελέγχου του ομίλου, η οποία πάντοτε επιβλέπει και διασφαλίζει την ορθότητα και τη διαφάνεια των διαδικασιών που αφορούν στο προσωπικό
Αισθητικά χαρακτηριστικά	Η νέα εφαρμογή θέλουμε να είναι πιο σύγχρονη και όμορφη από την προηγούμενη, με την ανάρτηση φωτογραφιών και βίντεο π.χ. για προεπισκόπηση των εκδηλώσεων
Αντοχή	Η διαδικασία θα μας καλύψει για αρκετά χρόνια καθώς θα υπάρχει η υποστήριξη από το IT σε περίπτωση τεχνικών ή άλλων προβλημάτων
Ικανότητα επισκευής	Ναι

Πίνακας: Οι επιθυμητές διαστάσεις ποιότητας της νέας μας εφαρμογής.

6.6: Καταγραφή διαδικασίας βήμα προς βήμα

Βάσει όλων των παραπάνω, καταγράψαμε τη διαδικασία μας, όπως την οραματιστήκαμε. Η νέα διαδικασία διαμορφώνεται βάσει του σχήματος 6.3.



Σχήμα: Η νέα διαδικασία μας.

*Στις επιλογές εμφανίζονται μόνο τα μέλη της οικογένειας που είναι eligible να συμμετάσχουν στην κλήρωση και ο χρήστης επιλέγει ποια θέλει να συμπεριλάβει στην αίτηση. Επίσης, εμφανίζονται μόνο οι εκδηλώσεις που αφορούν τον εργαζόμενο π.χ. βάσει εντοπιότητας.

Η εφαρμογή αντιλαμβάνεται διάφορες παραμέτρους που οι admins προσθέτουν. Για παράδειγμα, δεν επιτρέπει την καταχώρηση μόνο ενηλίκων (εργαζομένου και συζύγου) όταν πρόκειται για παιδική εκδήλωση. Επίσης αποφασίστηκε η εφαρμογή να μην επιτρέπει την καταχώρηση αιτήσεων του συνυπηρετούντα γονέα (προκύπτει μήνυμα λάθους) ώστε να μην υπάρχουν διπλοκληρωθέντες της ίδιας οικογένειας.

**Όσοι δεν κληρώθηκαν δεν λαμβάνουν μήνυμα καθώς θεωρούνται αναπληρωματικοί και μπορεί τελικά να πάνε στην εκδήλωση.

Με τον παραπάνω τρόπο είναι εμφανές ότι η εφαρμογή απλοποιήθηκε και περιορίστηκε στο ελάχιστο ο χρόνος ενασχόλησής μας με αυτήν, καθώς καταργήθηκαν τα παρακάτω βήματα:

- Πολύωρη χειροκίνητη καταχώρηση. Το γεγονός αυτός μειώνει κατακόρυφα και το περιθώριο λάθους κατά την πληκτρολόγηση.
- Χειροκίνητοι έλεγχοι με συνδυασμό πολλαπλών εφαρμογών. Πλέον οι έλεγχοι των στοιχείων γίνονται αυτόματα από το σύστημα, προσδίδοντας το κύρος που αρμόζει σε έναν σοβαρό τραπεζικό όμιλο. Η προβολή των στοιχείων του εργαζομένου μέσα από την εφαρμογή κάποιες φορές καταλήγει και στη διόρθωση τυχόν λαθών ή παραλήψεων στο σύστημα του οργανισμού, τα οποία εντοπίζονται από τους χρήστες όταν π.χ. δεν βλέπουν τα στοιχεία του νεογέννητου παιδιού τους αφού δεν έχουν στείλει τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά στο HR.
- Εκατοντάδες τηλεφωνικές επικοινωνίες από το κέντρο, που επιβάρυνε σημαντικά τη ροή της δουλειάς τους και τα στατιστικά της μονάδας. Η επικοινωνία περιορίζεται μόνο στην παροχή διευκρινίσεων ως προς την εφαρμογή, μέχρι να την συνηθίσουν οι χρήστες και ως προς την ad hoc εκδήλωση. Επίσης, τηλεφωνική επικοινωνία πρέπει να γίνει και σε περίπτωση ακύρωσης τελικά κάποιας επιβεβαιωμένης συμμετοχής, καθώς αυτό δεν μπορεί να προβλεφθεί μέσα στο σύστημα και πρέπει να γίνει χειροκίνητη αναπλήρωση στο τέλος της διαδικασίας.
- Διαμόρφωση μίας λίστας με χιλιάδες εγγραφές τυχερών και επιλαχόντων, με κίνδυνο να γίνει λάθος. Πλέον η λίστα είναι έτοιμη από το σύστημα στο τέλος της διαδικασίας, χωρίς να χρειάζεται να μπερδεύομαστε με πολύπλοκα excels.
- Παρουσία επιτροπής κληρώσεων στην κλήρωση. Πλέον η κλήρωση γίνεται με «επιστημονικό» τρόπο, βάσει ειδικού αλγορίθμου, και άρα δεν χρειάζεται να απασχολούμε από την εργασία τους τρία στελέχη του οργανισμού για να είναι παρόντα και να επιβεβαιώνουν κάθε φορά το καλώς έχειν της κλήρωσης.

Εκτός από τα βήματα εκείνα που καταργήθηκαν και οδήγησαν έτσι στη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη μέσα από τη διαδικασία και την εφαρμογή,

πρέπει να σημειωθεί ότι η νέα μας πλατφόρμα χαρακτηρίζεται από ένα πολύ φρέσκο και σύγχρονο look and feel, όπως ταιριάζει στον οργανισμό μας.

6.7 Λίγο πριν το λανσάρισμα

Αφού ολοκληρώθηκαν όλες οι γραφειοκρατικές διαδικασίες καθώς και η περίοδος ανάπτυξης της εφαρμογής του σεναρίου μας, η οποία κράτησε πολύ λόγω άλλων προτεραιοτήτων της τράπεζας, η εφαρμογή ήταν έτοιμη.

Ας μη ξεχνάμε όμως τον κύκλο του Deming! Ο έλεγχος είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια. Μας προφυλάσσει από λάθη και παραλείψεις. Γιατί φανταστείτε πόσο άσχημη εντύπωση θα έκανε στους εργαζόμενους να βγάλουμε μία εφαρμογή που δεν έχει τεσταριστεί αρκετά και είτε δεν δουλεύει είτε έχει bugs είτε άλλα προβλήματα. Στην κατεύθυνση αυτή, βρήκαμε τον χρόνο για εκτενές UAT. «Παίξαμε» με διαφορετικούς ρόλους, παραστήσαμε άλλους εργαζόμενους, δοκιμάσαμε κάθε περιπτώσιολογία και καταγράψαμε όλα τα προβλήματα ή τα λάθη. Επίσης, εμπλέξαμε και άλλους εργαζόμενους στη διαδικασία αυτή, ώστε να ελεγχθούν και θέματα προσβάσεων, π.χ. από θυγατρικές του ομίλου. Να σημειώσω ότι το UAT, καλώς ή κακώς, είναι η στιγμή που όλα όσα φαντάζεται κανείς παίρνουν σάρκα και οστά και στη φάση αυτή συχνά αποκαλύπτονται λάθη, παραλείψεις, πολύπλοκες απαιτήσεις και άλλες δυσάρεστες καταστάσεις που δεν ήταν προφανείς κατά τον αρχικό σχεδιασμό. Ευτυχώς στη δική μας περίπτωση δεν συνέβη κάτι τέτοιο: διορθώθηκαν μόνο κάποια λεκτικά και εικαστικά και η εφαρμογή μας ήταν έτοιμη. Όχι για λανσάρισμα- προφανώς- αλλά για περαιτέρω έλεγχο.

Λίγες μέρες πριν «τρέξει» η πρώτη καμπάνια, υλοποιήσαμε μία πιλοτική φάση “friends and family” όπου ζητήσαμε από ορισμένους συναδέλφους – φίλους αλλά και από εργαζόμενους που εμπλέκονται στην όλη διαδικασία, π.χ. στο προσωπικό του τηλεφωνικού μας κέντρου, να δοκιμάσουν την πλατφόρμα και να μας πουν τη γνώμη τους τόσο για την εφαρμογή όσο και για τη νέα διαδικασία. Τα σχόλια ήταν άκρως ενθαρρυντικά. Συνεπώς, δεν μας έμενε τίποτε άλλο από το να προχωρήσουμε με την παρουσίαση της διαδικασίας στην επόμενη καμπάνια.

6.8 To launch

Η νέα εφαρμογή και η περιγραφή της νέας διαδικασίας παρουσιάστηκε στους χρήστες στα μέσα του 2018 και τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά:

- Η δραστική μείωση των λαθών στις καταχωρήσεις απέδειξε ότι η εφαρμογή μας είναι user friendly και κατευθύνει ομαλά τον χρήστη σε υποβολή σωστής αίτησης.
- Η κατάργηση των χρονοβόρων βημάτων που ακολουθούσαμε έως πρότινος απελευθέρωσε τόσο στη δική μας διεύθυνση όσο και στο τηλεφωνικό μας κέντρο πολλές ώρες εργασίας που μπορέσαμε πλέον να τις διοχετεύσουμε σε πιο παραγωγικά tasks που προσθέτουν αξία στην εργασία μας και στην υπηρεσία που παρέχουμε στον πελάτη μας για να τον ικανοποιούμε όσο το δυνατόν περισσότερο.
- Εκμηδενίστηκαν τα περιθώρια λάθους εκ μέρους μας και άρα η φήμη του ανθρώπινου δυναμικού προστατεύεται.
- Ο εργαζόμενος βλέπει μία σοβαρή πλέον εφαρμογή, η οποία είναι συνδεδεμένη με το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού και του προσφέρει μία όμορφη εμπειρία, αντάξια της τεχνολογικής αναβάθμισης που υλοποιείται στον όμιλο.
- Οι εργαζόμενοι των θυγατρικών δεν αισθάνονται πλέον αποκομμένοι από τα συστήματα της τράπεζας. Όλο το προσωπικό του ομίλου ακολουθεί την ίδια διαδικασία και αντιμετωπίζεται με ενιαίο τρόπο.
- Το όραμα για μία πιο λιτή τράπεζα υλοποιείται. Στην εποχή όπου ολόκληρες χρηματικές συναλλαγές πραγματοποιούνται μέσω κινητού με δύο κλικ, είναι παράλογο εμείς να διαθέτουμε τόσο περίπλοκες διαδικασίες για μερικά εισιτήρια.

Τα σχόλια που λάβαμε, σε προσωπικό και ανθρώπινο επίπεδο, ήταν ενθουσιώδη. Από τη μία μεριά, οι εργαζόμενοι στις θυγατρικές του ομίλου αισθάνθηκαν όμορφα που πλέον έμπαιναν στην εφαρμογή και δεν χρειαζόταν πια να ακολουθούν διαφορετική διαδικασία από τους εργαζόμενους της τράπεζας. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι της τράπεζας πλέον καθοδηγούνται βήμα βήμα από την εφαρμογή και συμπληρώνουν – αναγκαστικά – σωστά και εύκολα τις αιτήσεις τους.

6.9 Εικαστικά εφαρμογής

Ακολουθούν μερικά εικαστικά από την εφαρμογή του σεναρίου μας.

Home HR Διαχείριση ▾ Διαχείριση Εγγραφών Αναφορές Διαχείριση Συστήματος ▾ Βοήθεια

Αίτηση Συμμετοχής - ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΣΜΟΥ (ΤΑΥΡΟΣ)

Βάσει των όρων συμμετοχής μπορείτε να δηλώσετε μέχρι 3 θέσεις.

Μέχρι στιγμής έχετε δηλώσει συμμετοχή για 2 θέσεις.

Συμμετοχές			
Τίτλος	Περίοδος	Όνοματεπώνυμο	Ηλικία
Καλοκαίρι στην πόλη	Γ : 16/07 - 27/07	ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΩΤΗΣ	10
Καλοκαίρι στην πόλη	Γ : 16/07 - 27/07	ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΩΤΗΣ	8

Πληροφορίες

Mobile

Ακύρωση Αίτησης Διαγραφή Αίτησης

Εικόνα: Η νέα αίτηση συμμετοχής για όλο τον όμιλο.

Λίστα Αναφορών -

Αναφορές Χρήστη (Role Based)

Επιλέξτε μια Αναφορά απο τις ακόλουθες













- **Εξέλιξη Δράσης**
Αιτήσεις Συμμετοχής - Κατάσταση Αίτησης
- **Δηλώσεις Συμμετοχής**
Στοιχεία Δηλώσεων Συμμετοχής
- **Στοιχεία Μητρώου**
Συνυπηρετησεις, Ημ. γέννησης κα
- **Τρέχουσες Δράσεις**
Στοιχεία για ανακοίνωση Ενεργών Δράσεων.
- **Τρέχουσες Δράσεις (Συνυπηρετούντες)**
Έγκυρες Αιτήσεις Συμμετοχής Συνυπηρετούντων Εργαζομένων
- **Συγκεντρωτικά Στοιχεία κληρώσεων για τρέχουσες Δράσεις**
Απορρίψεις, εγκρίσεις και Υπόλοιπα στους ενεργούς διαγωνισμούς των Δράσεων
- **Συνυπηρετούντες Εργαζόμενοι (όλοι)**
Αρχείο με όλους τους ενεργούς Συνυπηρετούντες Εργαζόμενους του Ομίλου

Εικόνα: Οι διευρυμένες πλέον δυνατότητες σε επίπεδο αναφορών.

Home HR Διαχείριση ▾ Διαχείριση Εγγραφών Αναφορές Διαχείριση Συστήματος ▾ Βοήθεια

Δράσεις

Copy CSV Excel Pdf Print Search:

Τίτλος	Περιγραφή	Ημ. Έναρξης	Ημ. Λήξης	Ημ Ισχύος	Προσθήκη Νέας Δράσης +
ΝΑΥΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΠΑΤΡΑΣ (ΠΑΤΡΑ)	Αστερίας	21/05/2018	25/05/2018	07/09/2018	     
ΤΟΥΡΝΟΥΑ ΠΑΤΡΑΣ	EUROBASKET 2017	04/07/2018	04/08/2018	06/08/2018	     

Show entries Previous Next

Εικόνα: Ετοιμάζοντας τις ρυθμίσεις της εφαρμογής ανά καμπάνια.

Επιλογές Δράσης: ΤΟΥΡΝΟΥΑ ΠΑΤΡΑΣ

Τίτλος	Περίοδος	Προσθήκη Εγγραφής +
ΑΓΩΝΕΣ ΔΕΥΤΕΡΑΣ	ΩΡΕΣ: 18:45 / 21:00	 
ΑΓΩΝΕΣ ΤΡΙΤΗΣ	ΩΡΕΣ: 18:45 / 21:00	 

Παράμετροι Δράσης

Ονοματεπώνυμο:
 Μεγ Αρ Συμμετοχών:
 Αρ Συμμετοχών:

Ημ Γέννησης:
 Ηλικία:
 Ηλικία Τέκνων Από:
 Ηλικία Τέκνων Έως:

Email
 Phone
 Mobile
 Ταχ Διεύθυνση

Περιγραφή
 Σχόλια

Εικόνα: Θέτοντας περισσότερες παραμέτρους.

Διαχείριση Κλήρωσης



Εικόνα: Ώρα για την κλήρωση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο της ποιότητας είναι κατά τη γνώμη μου ότι αφορά τους πάντες και τα πάντα: όλα τα προϊόντα, όλες τις υπηρεσίες, όλες τις εργασίες και τις εκφάνσεις της ζωής μας. Ακόμα και επίθετο υπάρχει για τους ανθρώπους: λέμε ότι κάποιος είναι ποιοτικός άνθρωπος και άρα τον σεβόμαστε και τον εκτιμάμε.

Αντίστοιχα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να εκτιμούν τους καταναλωτές και τους πελάτες τους και να τους το αποδεικνύουν καθημερινά, προσφέροντάς τους ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχουν. Οι καταναλωτές στη σημερινή εποχή γνωρίζουν λίγο έως πολύ τα δικαιώματά τους και τις τάσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού. Με το internet, τα social media αλλά και την οικονομική κρίση, έχουν περάσει θεωρώ ανεπιστρεπτί τα χρόνια που οι εταιρείες μπορούσαν να κοροϊδεύουν τους πελάτες και να συνεχίζουν να είναι βιώσιμες. Η μεταστροφή της νοοτροπίας προς μία πελατοκεντρική και ανθρωποκεντρική προσέγγιση κρίνεται απαραίτητη.

Η ποιότητα δεν είναι ζήτημα που πρέπει να απασχολεί μόνο ένα τμήμα ή έναν υπεύθυνο. Είναι ένα όραμα που πρέπει να το ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι και φυσικά να το εμπνέουν τα μέλη της διοίκησης της επιχείρησης και το ανώτερο μάνατζμεντ. Γιατί, όσο και να προσπαθεί κανείς να εργαστεί με τα πρότυπα της Δ.Ο.Π., αν ο προϊστάμενός του, η ανώτερη Διοίκηση και γενικότερα η κουλτούρα της εταιρείας δεν διαπνέεται από τις ίδιες αρχές, αυτές θα είναι δύσκολο τελικά να εφαρμοστούν. Και επειδή στον τραπεζικό κλάδο, οι εργαζόμενοι είναι και οι ίδιοι πελάτες της τράπεζας στην οποία δουλεύουν, πρέπει να απολαμβάνουν ακόμα μεγαλύτερου σεβασμού από τις Διοικήσεις και το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο έχει χρέος του να τους διευκολύνει την καθημερινότητα όσο περισσότερο μπορεί.

Αυτό ακριβώς προσπαθήσαμε, και καταφέραμε θεωρώ, να πετύχουμε κι εμείς, μέσα από την απλοποίηση της διαδικασίας που περιγράφηκε στο σενάριό μας. Με πιο εύκολο, γρήγορο και ψηφιακά εξελιγμένο τρόπο, να προσκαλούμε το δυναμικό ενός τραπεζικού ομίλου να συμμετέχει σε όμορφες δράσεις και εκδηλώσεις για τους ίδιους τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.

Σε κάθε περίπτωση, η παρούσα πτυχιακή είχε ως στόχο της να αναδείξει τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού των σύγχρονων εταιρειών, δίνοντας έμφαση στον τραπεζικό κλάδο. Παράλληλα, είχε ως στόχο να αποδείξει ότι μικρές αλλαγές ακόμα και σε μία απλή σχετικά διαδικασία αρκούν για να απλοποιηθεί η καθημερινότητα των εργαζομένων, να επιλυθούν προβλήματα που συνήθως μαστίζουν όπως η γραφειοκρατία και οι καθυστερήσεις, να δοθεί μία πιο ψηφιακή αίσθηση με ένα μοντέρνο "look and feel" και τελικά να κερδηθεί πολύτιμος χρόνος, ο οποίος μπορεί να επενδυθεί σε άλλες εργασίες πιο σημαντικές, πιο παραγωγικές και με περισσότερη αξία για όλες τις πλευρές.

Γενικότερα θεωρώ επιτακτική την ανάγκη της αναδιάρθρωσης των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων με το βλέμμα στραμμένο προς την απλοποίηση και την ψηφιοποίησή τους, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των τελικών καταναλωτών υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Άλλωστε, έχουν περάσει ανεπιστρεπτί οι εποχές που οι Διοικήσεις των εταιρειών καθόριζαν το μάνατζμεντ μέσα σε κλειστά γραφεία κοιτάζοντας μόνο τα μερίδια αγοράς και τα κέρδη, χωρίς να έχουν άλλη επαφή με τον έξω κόσμο. Πλέον, η αγορά και οι ίδιοι οι πελάτες- εσωτερικοί ή εξωτερικοί- είναι αυτοί που καθορίζουν τα πάντα και σύντομα θεωρώ πως μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν μάθει και μπορούν να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους στις ολοένα αυξανόμενες και διαφορετικές ανάγκες των πελατών θα μπορούν να επιβιώσουν.

ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αγγελής Β. (2005), *Η βίβλος του e-banking*, Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Αυλωνίτης Γ., Γούναρης Σ., Τσιότσου Ρ. (2016), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Μάνατζμεντ, Στρατηγικές και Νέες Τεχνολογίες*, Αθήνα: Broken Hill Publishers.
- Βεργίδης Δ., Κάραλης Θ. (1999), *Σχεδιασμός Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, Εκπαίδευση Ενηλίκων, τ. Γ', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Γεωργόπουλος, Δ. (2003), *Online εξυπηρέτηση πελατών: ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking*, Δελτίο ΕΕΤ Γ' Τριμηνία.
- Δημητριάδης, Ε. (2006), *Προγραμματισμός και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαβλανός Μ. (2006), *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Ιορδάνογλου Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Κανελλόπουλος Δ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Καρασαβόγλου Α. (2015), *Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον*, Σημειώσεις Μαθήματος ΠΕΓΑ ΤΕΙ Αν. Μακ. Θράκης-Αλεξάνδρειο ΤΕΙ Θεσσαλονίκης-ΤΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας.
- Λαζαρίδη-Μουζά, Α. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: INTERBOOKS.
- Μαγγιώρου Μ., Τσατήρης Γ., Χαραλαμπίδης Ε. (1999), *Τραπεζική διοίκηση*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μυρτίδης Δ. (2008), *Τραπεζική Πληροφορική*, τόμος Β', Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Πανηγυράκης Γ. (2001), *Σύγχρονη διοικητική δημοσίων σχέσεων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παντουβάκης Α., Σιώμκος Γ., Χρήστου Ε. (2015), *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α.Α. Λιβάνη.

- Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013), *Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαλεξανδρή Ν. και συν. (2016), *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις-Συγκρίσεις-Προτάσεις*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Προβόπουλος Γ., Καπόπουλος Π. (2001), *Η Δυναμική του Χρηματοοικονομικού Συστήματος*, Αθήνα: Κριτική.
- Πρωτόπαππας Χ. (1997), *Τράπεζες και ποιότητα. Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα.
- Sinkey J. (1992), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Εμπορικών Τραπεζών*, απόδοση Αθανασίου Θ. & Σταματάκης Ν., κεφ. 5 και 11, Αθήνα: Παπαζήση.
- Σφακιανός Γ., Σφακιανός Κ.(1999), *Τεχνική των συναλλαγών*, Αθήνα: Interbooks.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Rosili.
- Τερζίδης Κ. (2011), *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Τζωρτζάκη
- Τράπεζα της Ελλάδος (2013), *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2013*, Αθήνα: ΤτΕ.
- Thompson A.et al.(2017), *Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Αθήνα: Utopia.
- Χατζικωνσταντής Λ. (2003), *Τάσεις και προκλήσεις για την αγορά της ηλεκτρονικής τραπεζικής*, e-banking forum.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks.
- Robbins,S. et. al. (2012), *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Abinaya R., Suresh M. (2016), *Analyzing the drivers for lean practices of Commercial Banking using Interpretive Structural Modelling*, International

- Conference on Computational Intelligence and Computing Research,
DOI:10.1109/ICCIC.2016.7919632.
- Afroj S. (2012), *Ongoing Corporate Human Resource Management Practice in Banking sector of Bangladesh*, Global Journal of Management and Business Research, 12, (2), 104-108.
- Anderson E. W., Sullivan M. W. (1993), *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, Marketing Science, 12, (2), 125-143.
- Angelakopoulos G., Mihiotis A. (2011), *E-banking: challenges and opportunities in the Greek banking sector*, Patras: Hellenic Open University.
- Angur M., Nataraajan R., Jahera J. S. Jr. (1999), *Service quality in the banking industry: An assessment in a developing economy*, International Journal of Bank Marketing, 17, (3), 116-125.
- Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management, Practice 9th edition*, London: Kogan Page.
- Baum T. (2006), *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*, London: Thomson Learning.
- Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013), *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*, MIS Q, 37, (2), 471-482.
- Bernadin J. H., Russel J. E. A. (2013), *Human Resource Management: An experiential Approach*, London: McGraw-Hill Medical Pub.
- Blanchard P. N., Thacker J. (1999), *Effective training systems, strategies and practices*: Prentice Hall.
- Bowen D. et al. (1991), *Hiring for the organization not for the job*, Academy of Management executive, 5, (4), 35-50.
- Bratton, J., Gold, J. (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, McMillan Press.
- Broker G. (2009), *Competition in Banking*, Organisation for Economic Co-Operation and Development, 17-23.
- Cameron K. et al. (2004), *Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance*, American Behavioral Scientist, 47, (6), 1-24.
- Calisir F., Gumussoy C. A. (2008), *Internet banking versus other banking channels: Young consumers' view*, International Journal of Information Management, 28, (3), 215-221.
- Cocheo S. (2010), *Niche in your future*, ABA Banking Journal, 102, (10), 16-22.

- Cole, G. (2002), *Personnel and Human Resource Management*, 5th edition, Thomson Learning.
- Cronin M. J. (1998), *Banking and Finance on the Internet*, John Wiley & Sons.
- De Brentani U. (2001), *Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success*, *The Journal of Product Innovation Management*, <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1830169>.
- Dessler G. (2015), *Human Resource Management*, New York: Prentice Hall.
- Deutsche Bank (2015), *Delighting Customers and Democratizing Finance: Digitalisation and the future of commercial banking*.
- Farid H. T., Yahin H., Nahin H. (2014), *HRM practice in commercial banks: A case study of Bangladesh*, *Journal of Business and Management*, 16, (2), February, DOI: 10.9790/487X-16232936.
- FEHÉR, P., VARGA, K. (2017), *Using Design Thinking to Identify Banking Digitization Opportunities – Snapshot of the Hungarian Banking System*, 30TH BLED CONFERENCE: DIGITAL TRANSFORMATION – FROM CONNECTING THINGS TO TRANSFORMING OUR LIVES (JUNE 18 – 21, 2017, BLED, SLOVENIA).
- Fung M. K. (2008), *To What Extent Are Labor-Saving Technologies Improving Efficiency in the Use of Human Resources? Evidence from the Banking Industry*, *Production and Operations Management*, 17, (1), 75-92, <https://doi.org/10.3401/poms.1070.0003>.
- Goldsmith A., Smirli E. (1995), *Hospitality Education in Greece: the Supply of Training on Rhodes*, *Tourism Management*, 16, (8), 619-623.
- Gong Y., Janssen M. (2015), *Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study*, *Journal of Systems and Information Technology*, 17, (4), 364-380.
- Guest D., Peccei R. (2002), *Trust, Exchange and Virtuous Circles of Cooperation: A Theoretical and Empirical Analysis of Partnership at Work*, King's College London.
- Harvey D. (2016), *Digital transformation in banks: The trials, opportunities and a guide to what is important*. *Journal of Digital Banking*, 1, (2), 136-145.
- Huang T. C. (2001), *The effects of linkage between business and human resource management strategies*, *Personnel Review*, 30, (2), 132-151.
- Jarvis P. (1987), *Meaningful and meaningless experience: towards an analysis of learning from life*, *Adult Educational Quarterly*, 37, (3), 164-172.

Jones,G.,George,G.(2003),*Contemporary Management*,Boston:Mc Graw-Hill.

Jackson S. E., Schuler R.S.(2000), *Managing Human Resources: A management Perspective*, South -Western College Publishing.

Kelly G. (2014), *The digital revolution in banking*, Washington DC: Group of Thirty.

Kerzner,H.(2009),*Project Management: A Systems Approach to Planning,Scheduling and controlling*,10th edition,Wiley & Sons.

Khan S. (2016), *Leadership in the Digital Age - a study on the effects of digitalization on top management leadership*, Master Thesis, Stockholm: Stockholm Business School.

King B. (2012) *Bank 3.0, Why Banking is no longer somewhere you go, but something you do*, John Wiley & Sons.

Koontz,H.,Weihrich, H.(1990),*Essentials of Management*,5th Ed, Mc Graw Hill., 317-340.

Korhonen J. J. et al. (2015), *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations*, Research report, Finland: Aalto University.

Lewis B.R., Soureli M. (2006), *The antecedents of consumer loyalty in retail banking*, Journal of Consumer Behaviour, 5, (1), <https://doi.org/10.1002/cb.46>.

Lewis B. R., Orledge J., Mitchell V. W. (1994), *Service Quality: Student's Assessment of Banks and Building Societies*, International Journal of Bank Marketing,12,(4), 3-12.

McConville T. (2006), *Devolving HRM responsibilities, middle managers and role dissonance*, Personnel Review, 35, (6), 637-653.

McKechnie S. A., Ennew C.T., Read L. H. (1998), *The Nature of the Banking Relationship: A Comparison of the Experiences of Male and Female Small Business Owners*, <https://doi.org/10.1177%2F0266242698163002>.

Maroudas L., Kyriakidou A, Vacharis A. (2008), *Employees motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices*, Managing Leisure,13,258-271.

Mathis R. L., Jackson J. H. (2011), *Human Resource Management*, Mason: South-western, Cengage Learning.

Matt C., Hess T., Benlian A. (2015), *Digital Transformation Strategies*. Business and Information Systems Engineering, 57, (5), 339–343.

Mitroff I., Alpaslan C. (2003), *Preparing for evil*, Harvard Business Review, 81,(4),109-115.

Mondy, W. et al. (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall.

Schuler R. (2000), *The internationalization of human resource management*. Journal of international management, 6, 239-260.

O'Donnell D., McGuire D., Cross C. (2006), *Critically challenging some assumptions in HRD*, International Journal of Training and Development, 10, (1), 4-16.

Otache I., Mahmood R., (2015), *Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6, (4), 524-531.

Philips J., Philips P. (1999), *Measuring What Matters: How CEOs View Learning Success*, Training & Development, August, 45-49.

Petridou E., Glaveli N. (2010), *Human resource development in a challenging financial environment: the case of a Greek bank*, Human Resource Development International, 6, (4), <https://doi.org/10.1080/13678860210155403>.

Porter M. E., Heppelmann J. E. (2015), *How smart connected products are transforming companies*, Harvard Business School Publishing.

Porter M. E., Ignatius A., Chandrasekaran N. (2015), *How smart connected products are transforming competition*, Harvard Business School Publishing.

Putri N. T., Gunawan A., Sutanto A. (2018), *The Consequences of Lean Six Sigma on Banking Improvement: A Study at a Front-Line Unit of a Bank Company in Indonesia*, Advances in Intelligent Systems and Computing, DOI: 10.1007/978-3-319-60486-2_21.

Russel S., Norvig P. (2004), *Artificial Intelligence*, Pearson.

Sayer N. J., Williams B. (2007), *Lean for Dummies*, Wiley Publishing, Inc.

Schmidt R. et al. (2015), *Digitization – A Multi Perspective Definition*, IDEA Workshop Post-Proceedings of ESOCC, Italy: Springer.

Sentürk, F. (2012), *A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 11-21.

Shmidt J., Drews P., Schirmer I. (2016), *End-users' perspective on digitalization: A study on work order processing in the German banking industry*, Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego.

Sloman M., Webster L. (2005), *Training to learning*. T + D, 59, (9), 58-62.

Sonnenberg H., Sehested C. (2011), *Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*, Springer.

Sonnino R. (2013), *Professional development and leadership training opportunities for healthcare professionals*, *The American Journal of Surgery*,206,(5),727-731.

Stone D. et al. (2007), *The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices*, *Human Resource Management Review*,17,152-165.

Valsamis D. (2015), *Employment and Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy*, European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs.

Wade M. (2015), *Digital Business Transformation*, Global center for digital business transformation.

Vaduva A. (2011), *Lean Management in Banking*, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES Year XXXXI, 39/2011.

Vasiljeva T., Lukanova K. (2016), *Commercial Banks and Fintech companies in the digital transformation: challenges for the future*. *Journal of Business Management*, 11, 25-33.

Vlados C. M., Deniozos N., Chantziniolaou D., Demertzis M. (2018), *Perceiving Competitiveness under the Restructuring Process of Globalization*, *International Journal of Business and Management*,13,(8),135-153.

Wheelen T. L., Hunger J. D. (2012), *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13th ed.*, New Jersey: Pearson Education Inc.

Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M., Allen M. R. (2005), *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*, *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1990), *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, New York: The Free Press.

Zottoli, M.& Wanous, J. (2000),*Recruitment source research: Current status and future directions*,*Human Resource Management Review*,10,(4),353-382.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

Buehler K., Hyde P., Paquette C., Sohoni V. (2018), *How digital will change commercial banking*. Διαθέσιμο στο <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-blog/how-digital-will-change-commercial-banking>. Πρόσβαση στις 04-04-2019.

Deely M. (2014), *Why Lean Banking Is The Only Future For Your Financial Institution*. Διαθέσιμο στο <https://www.bigskyassociates.com/blog/why-lean-banking-is-the-only-future-for-your-financial-institution>. Πρόσβαση στις 06-04-2019.

Πέτσας Σ. (2009), *Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της*. Ανάρτηση στο μπλογκ του ιστότοπου του ΕΛΙΑΜΕΠ. Διαθέσιμο στο <http://blogs.eliamep.gr/>. Πρόσβαση στις 10-02-2019.

Χαρδούβελης, Γ. (2015), *Θα μπορέσει η Ελλάδα να ανακάμψει;*. Διαθέσιμο στο http://hardouvelis.gr/wp-content/uploads/2018/02/150819_Article_Capitalgr.pdf. Πρόσβαση στις 20-03-2019.

Cerna L., Πηλαβάκη Α., Valchev R. (2010), *Εγχειρίδιο: Εισαγωγή στη μη τυπική εκπαίδευση-εκπαιδευτής μη τυπικής εκπαίδευσης*, Education and Culture DG, Διαθέσιμο στο <http://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/2f8432a5-86be-4238-9783-daf721eda101/134709-Training%20Course-EL.pdf>. Πρόσβαση στις 20-01-2019.

Capgemini Consulting - Digital Technology (2013), *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Διαθέσιμο στο <https://www.capgemini-consulting.com>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

Vey K. et al. (2017), *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*. Διαθέσιμο στο <http://online-journals.org/index.php/i-jac/ndex.php/i-jac/article/view/6334>. Πρόσβαση στις 10-02-2019.

www.cleverism.com
<https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.capgemini.com
<https://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.boagworld.com
<Http://boagworld.com/digital-strategy/digital-transformation/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

www.sloanreview.mit.edu
<https://sloanreview.mit.edu/article/tech-savvy-is-your-company-winning-the-race-to-digital-transformation/>. Πρόσβαση στις 03-01-2019.

Λιανός Θ., Ψειρίδου Α. (2015), *Δημοσιονομική και νομισματική πολιτική*, [Κεφάλαιο Συγγράμματος], στο Λιανός, Θ., Ψειρίδου, Α. (2015), *Οικονομική ανάλυση και πολιτική - Μακροοικονομική*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, κεφ 15. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/1969>.