

# Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 12, Αρ. 2 (2023)

ICODL2023

## Πρακτικά του 12<sup>ου</sup> Συνεδρίου

για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση  
Η εξ αποστάσεως και συμβατική εκπαίδευση στην ψηφιακή εποχή

Αθήνα, 24 έως 26 Νοεμβρίου 2023

## Τόμος 2

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Αντώνης Λιοναράκης

Ευαγγελία Μανούσου

ISBN 978-618-5335-20-5  
ISBN SET 978-618-82258-5-5



Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών,  
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο



Ελληνικό Δίκτυο  
Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και η συμβολή της  
στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων. Η  
περίπτωση των Ελληνικών Τραπεζών

*Panagiota Xanthopoulou, Sofia Papadimitriou, Christos  
Dimitropoulos*

doi: [10.12681/icodl.5552](https://doi.org/10.12681/icodl.5552)

Copyright © 2024, Panagiota Xanthopoulou, Sofia Papadimitriou,  
Christos Dimitropoulos



Άδεια χρήσης [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ως μέθοδος επιμόρφωσης στον εργασιακό χώρο. Η περίπτωση των Ελληνικών Τραπεζών

### Distance education as a training method in the workplace. The case of Greek Banks

<b>Παναγιώτα Ξανθοπούλου</b> Μέλος ΣΕΠ Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο <a href="mailto:xanthopoulou.panagiota@ac.eap.gr">xanthopoulou.panagiota@ac.eap.gr</a>	<b>Χρήστος Δημητρόπουλος</b> MSc Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο <a href="mailto:chris.dimitropoulos@gmail.com">chris.dimitropoulos@gmail.com</a>	<b>Σοφία Παπαδημητρίου</b> Μέλος ΣΕΠ Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο <a href="mailto:papadimitriou.sofia@ac.eap.gr">papadimitriou.sofia@ac.eap.gr</a>
---	---	---

#### Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την διάσταση της ποιότητας και της αξιολόγησης των εξ αποστάσεως επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι των ελληνικών τραπεζών. Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια 25 ερωτήσεων. Στην έρευνα συμμετείχαν 104 εργαζόμενοι σε ελληνικές τράπεζες συμπληρώνοντας τη φόρμα του ερωτηματολογίου στο Google Forms. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε η θετική στάση των εργαζομένων για τα προγράμματα e-learning καθώς και την εν γένει εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης τους μέσω των προγραμμάτων, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων την κάλυψη των απαραίτητων γνώσεων τους με το εκπαιδευτικό περιεχόμενο καθώς και την ανάγκη σιγουριάς όσων καλούνται να γνωρίζουν. Από την άλλη μεριά αναδεικνύεται η αναγκαιότητα περισσότερης επικοινωνίας με τους εκπαιδευτές όπως και η έλλειψη άμεσης ανατροφοδότησης με τη σημερινή μορφή των προγραμμάτων αναζητώντας περισσότερο την αλληλεπίδραση και τη διάδραση. Καταληκτικά συμπεραίνεται η θετική στάση των τραπεζικών εργαζομένων απέναντι στα προγράμματα αυτά με την

ανάγκη κάλυψης συγκεκριμένων κενών για τη μείωση του χάσματος ανάμεσα στην προσδοκία και την εμπειρία τους.

### **Λέξεις κλειδιά:**

Εξ αποστάσεως εκπαίδευση, e-learning, εκπαίδευση ενηλίκων, ψηφιακές δεξιότητες, μοντέλο Servqual.

### **Abstract**

This research deals with the dimension of quality and evaluation of distance learning programs attended by the employees of Greek banks. A quantitative method was followed by using structured questionnaires of 25 questions. The research sample was consisted of 104 employees in Greek banks who had to fulfill the questionnaires on Google Forms. Findings showed that bank employees have a positive attitude towards e-learning programs and distance education in general. The employees can understand the importance in their education that these systems offer, the development of their digital skills, the coverage of their necessary knowledge with the educational content as well as the need to be sure of what they are asked to know. On the other hand, the necessity of more communication between the trainers and the trainees is highlighted as well as the lack of direct feedback with the current form of the programs, looking for more interaction. Finally, the positive attitude of bank employees towards these programs is concluded with the need to cover specific gaps to reduce the gap between their expectation and experience.

### **Εισαγωγή**

Τα τελευταία τρία χρόνια με την έλευση της πανδημίας ο πλανήτης κλήθηκε να λειτουργήσει σε ειδικές καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Εκπαιδευτικά ιδρύματα εφάρμοσαν ευρέως την Επείγουσα Απομακρυσμένη Διδασκαλία (Emergency Remote Teaching-ERT) χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μέσα ενώ αρκετές επιχειρήσεις έδωσαν

τη δυνατότητα στους εργαζομένους να απασχολούνται εκτός εταιρείας κάνοντας χρήση της τηλεργασίας (Contreras, Baykal & Abid, 2020; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Είναι γεγονός πως η υγειονομική κρίση απέδειξε την εξ αποστάσεως εκπαίδευση καθώς και τη δυναμική της (Bondar, Gumenyuk, Horban, Karakoz & Chaikovska, 2020). Στη χώρα μας πρωτοπόροι στην ηλεκτρονική εκπαίδευση των εργαζομένων είναι οι ελληνικές τράπεζες που εδώ και τρεις δεκαετίες επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιώντας προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού (Xanthoroulou & Athanasopoulos, 2021). Ο τραπεζικός κλάδος οφείλει να προχωρήσει άμεσα σε ψηφιακό μετασχηματισμό για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να εκπαιδευτεί το προσωπικό με νέες μεθοδολογίες χρησιμοποιώντας επικαιροποιημένες ηλεκτρονικές μεθόδους όπως το e-learning (Τζάκου, 2018). Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί η διασύνδεση της παροχής προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τραπεζικών υπαλλήλων στο χώρο εργασίας τους με την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων μέσα από τη χρήση τέτοιων προγραμμάτων. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η εργασία θα εστιάσει στους επιμέρους ερευνητικούς στόχους:

- Να διερευνηθεί η επίδραση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (εφεξής εξΑΕ) στην αντιμετώπιση τυχόν ελλείψεων και κενών σε ψηφιακές δεξιότητες των τραπεζικών εργαζομένων
- Να μελετηθεί η συμβολή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην εργασιακή ανέλιξη και απόδοση των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα
- Να διαπιστωθεί η χρησιμότητα/χρηστικότητα των προγραμμάτων τόσο για τις Τράπεζες όσο και για τους εργαζομένους τους

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

1. Πώς επιδρά η εφαρμογή προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα;
2. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποδοτικότητα των προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στον τραπεζικό τομέα;

3. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων της Τράπεζας που έχουν ήδη παρακολουθήσει ένα τέτοιο πρόγραμμα, αναφορικά με την χρηστικότητα και συμβολή του;

Με δεδομένο ότι η ηλεκτρονική μάθηση έχει ανθίσει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στις ελληνικές τράπεζες ο αριθμός παρόμοιων ερευνών είναι περιορισμένος (Borotis & Roulymenakou, 2008; Seraphim, 2010; Giannakaki, 2015; Papadopoulou, 2018; Xanthopoulou & Athanasopoulos, 2021) και η αναγκαιότητα της παρούσας κρίνεται σκόπιμη καθώς θα πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο οι τραπεζικοί υπάλληλοι αποδέχονται την εξ αποστάσεων εκπαίδευση (εξΑΕ) και αν λειτουργεί ενισχυτικά για την εργασία τους τόσο σε καθημερινό επίπεδο όσο και εξελικτικά. Ιδιαίτερα περιορισμένη είναι η θεματική της παρούσας έρευνας από την εμφάνιση της πανδημικής κρίσης έως και σήμερα.

### **Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στον τραπεζικό τομέα**

Οι τράπεζες τόσο παγκοσμίως όσο και στον ελληνικό χώρο είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τέτοιες τεχνικές. Αν και οι σχετικές έρευνες είναι λίγες την τελευταία δεκαετία, η αύξηση της τηλεργασίας και της τηλεεκπαίδευσης των εργαζομένων θα βοηθήσει περαιτέρω την ανάπτυξη σχετικών ερευνών. Από τις σχετικές έρευνες ξεχωρίζει αυτή των των Batalla-Busquets και Pacheco-Bernal (2013) η οποία διενεργήθηκε σε 2.000 εργαζομένους της CaixaBank, ένα από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Ισπανίας με έδρα τη Βαλένθια, όπου μελετήθηκαν η εκπαιδευτική έξη των υπαλλήλων καθώς και τα ερεθίσματα που αποδίδει η εξΑΕ συγκριτικά με τη δια ζώσης. Κατά τους Batalla-Busquets και Pacheco-Bernal (2013) το e-learning αποτελεί μία επίκαιρη, ευέλικτη και σύγχρονη διαδικασία που ενδυναμώνει την κατάρτιση των εργαζομένων και από την άλλη μεριά η δια ζώσης εκπαίδευση ενισχύει τη διάδραση και την αλληλεπίδραση ενώ διευκολύνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν δυσνόητα θέματα και να εκφράσουν τυχόν απορίες λαμβάνοντας άμεση ανατροφοδότηση. Οι Leroux και Sahut (2010) αποτυπώνουν στην έρευνα τους που έλαβε χώρα σε γαλλική τράπεζα την αποτελεσματικότητα της εξΑΕ συσχετίζοντας την με την αύξηση των τραπεζικών πωλήσεων. Σημειώνουν πως

οι τραπεζικοί υπάλληλοι κάνοντας χρήση προγραμμάτων e-learning καλύπτουν εκπαιδευτικά κενά που μπορεί να έχουν χωρίς σπατάλη χρόνου, ενώ για τα τραπεζικά ιδρύματα γίνεται μνεία στη μείωση λειτουργικών κοστών καθώς απαλλάσσονται από την ενοικίαση αιθουσών σεμιναρίων και την πρόσληψη εκπαιδευτών. Σε αυτή την έρευνα, οι υπάλληλοι κατανοούν την αξία της ηλεκτρονικής επιμόρφωσης καθώς πιστεύουν πως με τη χρήση e-learning προγραμμάτων ενισχύουν τις πωλησιακές τους δυνατότητες και αναπτύσσουν νέες δεξιότητες χωρίς να χρειάζεται να μεταβούν σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο αλλά υλοποιώντας τα προγράμματα ακόμα και από την οικεία τους. Στη Ελλάδα που το e-learning χρησιμοποιείται ευρύτερα τα τελευταία χρόνια, η έρευνα των Borotis και Roulymenakou (2009) που υλοποιήθηκε σε μία από τις 4 συστημικές τράπεζες με περισσότερους από 7.000 εργαζομένους και 650 υποκαταστήματα απέδειξε πως το e-learning χάρει μεγάλης αποδοχής από την τράπεζα καταδεικνύοντας τα δυνατά σημεία αυτών των προγραμμάτων, αλλά απεικονίζεται και η δυσκολία των εργαζόμενων να παρακολουθήσουν αυτά τα προγράμματα λόγω έλλειψης χρόνου και μεγάλου φόρτου εργασίας με αποτέλεσμα την «παραίτηση» τους από τη διαδικτυακή επιμόρφωση. Η Seraphim (2010) πραγματοποίησε έρευνα στην Εθνική Τράπεζα (ΕΤΕ) το 2009 σε 1.116 υπαλλήλους με τη χρήση ερωτηματολογίων όπου επίσης καταφαίνεται η χρηστικότητα και η σημαντικότητα των e-learning προγραμμάτων στον τραπεζικό χώρο στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στους εργαζομένους και τα λειτουργικά οφέλη για την εταιρεία όπως και η μείωση κόστους. Στη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτουν και παραγωγικές σκέψεις για την αναγκαιότητα μετατροπής των εξΑΕ προγραμμάτων σε διαδραστικότερα περιβάλλοντα για να μη χάνουν το ενδιαφέρον τους οι εκπαιδευόμενοι, η ανάγκη υλοποίησης των προγραμμάτων σε ελεύθερη ώρα των εργαζομένων ιδιαίτερα εκείνων που εργάζονται σε καταστήματα και εξυπηρετούν κόσμο που δεν μπορούν να αποφύγουν και εξαναγκάζονται να αφήσουν στη μέση ένα e-learning αλλά και η πιθανότητα έκδοσης πιστοποιητικού παρακολούθησης που θα έδινε κίνητρο στους εργαζομένους να ενισχύσουν το βιογραφικό τους. Η Giannakaki (2015) αντιπαραβάλλοντας τα εκπαιδευτικά συστήματα της Εθνικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πειραιώς σημειώνει την ταχεία ανάπτυξη των e-learning προγραμμάτων στον τραπεζικό τομέα λόγω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου και της εξέλιξης της τεχνολογίας.

Συγκεκριμένα για την Εθνική Τράπεζα αποτυπώνεται και η διάθεση των εργαζομένων να συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά με ποσοστό 47,3% επί του συνόλου ήδη από το 2012. Σε προηγούμενη έρευνα των Orfanos and Engriotis (2010) απεικονίζεται η ίδια διάθεση και για την Τράπεζα Πειραιώς καθώς ήδη από το 2006 οι συμμετοχές των εργαζομένων σε e-learning προγράμματα κάλυπτε το 51% των εκπαιδευτικών ωρών που δαπανούσαν έναντι στα δια ζώσης που υπολείπονταν με 49%. Τέλος η πρόσφατη έρευνα των Xanthoroulou and Athanasopoulos (2021) επιβεβαιώνει τη σημαντική αξία της εξΑΕ στο χρηματοοικονομικό τομέα και της χρήσης του e-learning στον τραπεζικό κλάδο εν γένει, ενώ παράλληλα θεωρεί επικερδή και ωφέλιμη τη χρήση τους ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπως αυτή που βιώσαμε με την πανδημία Covid-19.

Η εξΑΕ όπως και η δια ζώσης εκπαίδευση στοχεύουν στις γνώσεις (Knowledge), στις ικανότητες (Skills), στις στάσεις (Attitudes) και στις επαγγελματικές δεξιότητες (Competencies) των εργαζομένων. Ειδικότερα η εφαρμογή της εξΑΕ στον τραπεζικό τομέα κρίνεται βαρύνουσα σημασίας ώστε να αποκτήσει το προσωπικό τις κατάλληλες τεχνολογικές γνώσεις για να μπορέσει να ανταποκριθεί σε ένα ψηφιακό ανταγωνισμό (Xanthoroulou & Stavrakakis, 2019). Στον ελληνικό χώρο η εμφάνιση του e-learning σε επαγγελματικό πλαίσιο πραγματοποιήθηκε τη δεκαετία του 1990 με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσω όπως cd-rom. Η καλπάζουσα ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου έδωσαν στο e-learning τη σημερινή του μορφή (Λακασάς, 2020; Borotis & Roulmenakou, 2008; Seraphim, 2010). Πρωτοπόροι στη χρήση των e-learning στην Ελλάδα ήταν οι ελληνικές τράπεζες καθώς είχαν τη δυνατότητα ανάπτυξης και επένδυσης σε τέτοια προγράμματα προσδίδοντας τους σημαντικά οφέλη λειτουργικά και οικονομικά (Xanthoroulou & Athanasopoulos, 2019; Seraphim, 2010).

Στην Ελλάδα οι τραπεζικές εκπαιδεύσεις μέσω e-learning πραγματοποιούνται τόσο με ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα που αναπτύσσουν οι ίδιες οι τράπεζες αλλά και με εξωεπιχειρησιακά όπως είναι τα προγράμματα που έχει αναπτύξει η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (EET). Πιο συγκεκριμένα η EET που αποτελεί τον εκπροσωπευτικό φορέα όλων των ξένων και ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και ιδρύθηκε το 1928, έχει δημιουργήσει το

Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (ΕΤΙ) που αποτελεί τον εκπαιδευτικό φορέα της ΕΕΤ. Μέσα από την τεχνογνωσία που έχει το ΕΤΙ σε θέματα εξαΕ αποτελεί τον πρώτο φορέα επαγγελματικής εκπαίδευσης που διέθεσε προγράμματα e-learning από το 1996. Σύμφωνα με το Κατσουράνη (2006), Learning Manager της τράπεζας Πειραιώς το 2006, η τράπεζα στην επταετία 1999-2006 είχε αναθέσει στο εργατικό δυναμικό της 24.340 κλήσεις για παρακολούθηση e-learning προγραμμάτων και το υλοποίησε το 85% αυτών. Η τράπεζα Πειραιώς κατά τα πρώιμα στάδια εφαρμογής του e-learning εισήγαγε περιορισμένο αριθμό προγραμμάτων e-learning που είχαν ως αντικείμενο την εκπαίδευση στις κύριες εφαρμογές των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτό λειτούργησε θετικά καθώς οι εργαζόμενοι μπορούσαν να εκπαιδευτούν στο Outlook και τον Internet Explorer που χρησιμοποιούνταν ως τρόποι επικοινωνίας στην τράπεζα με τη πρόσφορη χρήση των e-learning. Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν και άλλα e-learning με αντικείμενα όπως η ικανότητα πωλήσεων, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών, με χρηματοοικονομικά και τραπεζικά θέματα, θέματα management, επικοινωνίας, διαχείρισης έργων κ.α.. Με τη χρήση του e-learning στην τράπεζα Πειραιώς το εργατικό δυναμικό εξοικειώθηκε με τις νέες τεχνολογίες και υπήρξε και σημαντική μείωση στο κόστος λειτουργίας του οργανισμού (Κατσουράνης, 2006). Στην Alpha Bank, έτερη συστημική τράπεζα, έχει πραγματοποιηθεί υιοθέτηση e-learning προγραμμάτων για το προσωπικό της από τις αρχές του 2000 καθώς αποτελεί βασική μέριμνα της τράπεζας η διαρκής επαγγελματική επιμόρφωση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Στόχος της τράπεζας μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η άρτια εκτέλεση των τραπεζικών εργασιών, ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και η απόλυτη γνώση των διαδικασιών. Αντίστοιχα και εδώ παρέχονται προγράμματα που αφορούν τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση του πελάτη και προετοιμασίας των εργαζομένων για εξετάσεις εσωτερικών και εξωτερικών πιστοποιήσεων. Η Alpha Bank συνεργάζεται για τα εκπαιδευτικά προγράμματα της και με καθηγητές πανεπιστημίων όπως του Αριστοτελείου, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών του Οικονομικού Πανεπιστημίου και της Μακεδονίας (Alpha Bank, Επένδυση στους ανθρώπους μας, Αρχές εκπαιδευτικής πολιτικής, 2022). Η Εθνική Τράπεζα δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της έχει δημιουργήσει την NBG Academy μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι έχουν τη

δυνατότητα να παρακολουθήσουν νέα αναπτυξιακά προγράμματα και να ενισχύσουν τις γνώσεις τους σε καίριους τραπεζικούς τομείς. Στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει επενδύσει στη μεταφορά της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε e-learning και workshops (Εθνική Τράπεζα, Ανθρώπινο Δυναμικό – Επαγγελματική εξέλιξη, 2022). Η Eurobank τέλος επενδύει και εκείνη στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της καθώς σε ετήσια βάση το 80% εξ αυτού λαμβάνει εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και τραπεζικές διαδικασίες. Η τράπεζα συνεργάζεται άλλους οργανισμούς για την υιοθέτηση διεθνών εκπαιδευτικών διαδικασιών και επικαιροποιημένων τρόπων εκπαίδευσης όπως webinars, nano-learning κ.α. ενώ διοργανώνει και νέα εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο να μετατρέψει την εκπαιδευτική διαδικασία σε μαθησιακή εμπειρία (Eurobank, Τι προσφέρουμε στους ανθρώπους μας, 2022). Άξιο αναφοράς είναι πως και οι 4 προαναφερθείσες συστημικές τράπεζες έχουν αναπτύξει πλατφόρμες χρήσης για εκπαιδύσεις μέσω e-learning δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους τους να μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν οποτεδήποτε, όπου και αν βρίσκονται με τη χρήση των προσωπικών τους κωδικών.

## **Μεθοδολογία έρευνας**

### **Είδος έρευνας**

Στην έρευνα συμμετείχαν 104 εν ενεργεία τραπεζικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα ενίσχυσης ψηφιακών δεξιοτήτων μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Για τη μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης των τραπεζικών στελεχών διεξήχθη πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση του Servqual και την αποστολή-διάθεση ερωτηματολογίου σε τραπεζικούς εργαζομένους όλων των τραπεζών που δημιουργήθηκε μέσω του Google forms. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει και αναλύει αριθμητικά δεδομένα ώστε να περιγράψει, να εξηγήσει, να προβλέψει ή και να ελέγξει φαινόμενα που ενδιαφέρουν τον ερευνητή ενώ η ποιοτική έρευνα συλλέγει, αναλύει και ερμηνεύει λεπτομερή οπτικά και αφηγηματικά δεδομένα με στο να διερευνηθεί ένα συγκεκριμένο φαινόμενο (Gay, Mills, Airasian, 2009).

### **Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Για τη συλλογή απαντήσεων οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το εργαλείο του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν μέσω e-mail σε εν ενεργεία τραπεζικούς ενώ διατίθεντο και μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε ομάδες και φόρουμ τραπεζικών υπαλλήλων. Η ποσοτική έρευνα έχει ως σημαντικό πλεονέκτημα τη γενίκευση των αποτελεσμάτων καθώς απευθύνεται σε μεγαλύτερο δείγμα ενώ παράλληλα με την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων επιτυγχάνεται η αντικειμενική μέτρηση και ερμηνεία τους (Bryman, 2017). Σκοπός των παραπάνω ήταν η συγκέντρωση όσο μεγαλύτερου δείγματος για την έκδοση αξιόπιστων και έγκυρων αποτελεσμάτων. Οι ερωτήσεις βασίζονται στο μοντέλο Servqual απεικονίζοντας την απτότητα, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διασφάλιση και την ενσυναίσθηση ενώ έχουν προστεθεί και τα πεδία για τις ψηφιακές δεξιότητες, την ποιότητα, την ικανοποίηση και το εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Αρχικά στο ερωτηματολόγιο εμφανίζονται ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα ενώ η κλίμακα για την μέτρηση των απαντήσεων είναι η πενταβάθμια κλίμακα Likert (επίπεδα: διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ, δε συμφωνώ-διαφωνώ, συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα). Η αξία της κλίμακας Likert είναι πως δεν απεικονίζει μόνο γενικά αν συμφωνεί κάποιος ή διαφωνεί με την ερώτηση αλλά και το βαθμό που συμφωνεί ή όχι (Ζαφειρόπουλος 2005). Μέρος του ερωτηματολογίου έχει χρησιμοποιηθεί προγενέστερα από τους Sumi και Kabir (2021), βασιζόμενο στο Servqual σε διαδικτυακή έρευνα που πραγματοποιήσαν μεταξύ 15/03/2021 και 07/04/2021 με θέμα την ικανοποίηση των μαθητών που έκαναν χρήση τηλεκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Το μοντέλο Servqual (service-quality) αποτελείται από τις εξής πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988; Κέφης, 2005):

- **Tangibility** – Απτότητα: περιλαμβάνει τις φυσική εμφάνιση των ατόμων και των φυσικών εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού (σχεδιασμός των e-learning προγραμμάτων καθώς και των πλατφορμών εκπαίδευσεων που χρησιμοποιούν τα τραπεζικά ιδρύματα).

- **Reliability** – Αξιοπιστία: η ικανότητα να προσφέρεται στον πελάτη (εκπαιδευόμενο) την υπηρεσία που προσδοκά. Να δώσει δηλαδή η τράπεζα στον εκπαιδευόμενο όσα του υποσχέθηκε με ακρίβεια και πιστότητα.
- **Responsiveness** – Ανταπόκριση: η θέληση ώστε να παρασχεθεί βοήθεια αν χρειάζεται και να υπάρχει ανταπόκριση άμεσα σε συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών-εκπαιδευόμενων.
- **Assurance** – Εμπιστοσύνη/Διασφάλιση: σχετίζεται με την δυνατότητα της επιχείρησης να παρέχει σιγουριά και ασφάλεια στους πελάτες-εκπαιδευόμενους ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.
- **Empathy** – Ενσυναίσθηση: σχετίζεται με την συναισθηματική κατανόηση των αναγκών των πελατών-εκπαιδευόμενων και την παροχή εξατομικευμένης προσοχής.

Οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου βασίζονται στις πέντε διαστάσεις του Servqual που προαναφέρθηκαν. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε αρχικά στη βολική δειγματοληψία καθώς απεστάλησαν ερωτηματολόγια σε συναδέλφους τραπεζικούς υπαλλήλους και στη συνέχεια οι συνάδελφοι προώθησαν και εκείνοι το σύνδεσμο του ερωτηματολογίου μετατρέποντας το δείγμα σε χιονοστιβάδα ενισχύοντας την αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού. Η βολική δειγματοληψία βασίζεται στην ευκολία που παρέχεται στον ερευνητή να προσεγγίσει ερωτώμενους που βρίσκονται περισσότερο κοντά του και υπάρχει άμεση πρόσβαση ώστε να συμμετέχουν άμεσα στην έρευνα (Mangal, 2002). Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας βασίζεται στην αρχική επιλογή του δείγματος από τον ερευνητή το οποίο στη συνέχεια μεγαλώνει και επεκτείνεται σαν «χιονόμπαλα» (Parker, Scott, & Geddes, 2019).

### **Εγκυρότητα και αξιοπιστία έρευνας**

Η παρούσα έρευνα καλύπτεται τόσο από αξιοπιστία όσο και εγκυρότητα. Συγκεκριμένα, η εγκυρότητά του έγκειται στο γεγονός ότι το παρόν ερωτηματολόγιο στηρίχθηκε σε προηγούμενες έρευνες (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988; Sumi & Kabir, 2021). Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο ήταν διπλό (προσδοκίας-εμπειρίας) με παρόμοιες ερωτήσεις και επικοινωνήθηκε σε ικανοποιητικό δείγμα για την

εξαγωγή αποτελεσμάτων, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία του. Στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν και στη προγενέστερη έρευνα των Sumi και Kabir (2021) βασιζόμενα στο μοντέλο Servqual. Για την απεικόνιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας τα ερωτήματα θα πρέπει να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ερωτώμενοι να εννοούν αυτό που ρωτούν οι ερευνητές και οι ερευνητές να εννοούν όσα θέλουν να εκφράσουν οι ερωτώμενοι (Foddy, 1994). Τα στατιστικά δεδομένα της έρευνας εισήχθησαν στην εφαρμογή IBM SPSS Statistics 29.0.0.0, λογισμικό πακέτο στατιστικών αναλύσεων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου επιλέχθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha και για την αξιολόγηση της εγκυρότητας η συσχέτιση Pearson. Ειδικότερα για την αξιοπιστία οι τιμές άνω του 0,9 θεωρούνται πλήρης αξιοπιστίας με αποδεκτό όριο το 0,7 (Cortina, 1993). Στη συγκεκριμένη έρευνα όπως παρατηρούμε στον πίνακα 1 που απεικονίζει την συνολική προσδοκία η τιμή είναι αποδεκτή στο 0,75 ενώ στον πίνακα 2 που απεικονίζει την συνολική εμπειρία χρήσης η τιμή βρίσκεται στο 0,963 ενισχύοντας την αξιοπιστία της έρευνας. Ειδικότερα οι πίνακες 3 και 4 εμφανίζουν την προσδοκία και εμπειρία χρήσης (αντίστοιχα ) ανά ερώτηση όπου και εδώ τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα καθώς στην προσδοκία δεν υπάρχει τιμή κάτω του 0,7 (ελάχιστο 0,733) και στην εμπειρία χρήσης οι τιμές είναι όλες από 0,961 και πάνω. Για την εγκυρότητα σύμφωνα με τη συσχέτιση Pearson τα αποδεκτά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι >0,4 και σε αυτή την περίπτωση τόσο στο ερωτηματολόγιο της προσδοκίας (πίνακας 5) όσο και της εμπειρίας χρήσης (πίνακας 6) οι τιμές είναι πάνω από την αποδεκτή.

**Πίνακας 1:** Προσδοκία

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,750	,766	25

**Πίνακας 2:** Εμπειρία χρήσης

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,963	,965	25

**Πίνακας 3: Προσδοκία  
Cronbach's Alpha**

Item-Total Cronbach's Alpha	
a	0,744
b	0,751
c	0,753
d	0,749
e	0,748
f	0,741
g	0,751
h	0,743
i	0,755
j	0,735
k	0,736
l	0,751
m	0,739
n	0,733
o	0,741
p	0,736
q	0,736
r	0,736
s	0,740
t	0,735
u	0,736
v	0,740
w	0,741
y	0,738
z	0,746

**Πίνακας 4: Εμπειρία χρήσης  
Cronbach's Alpha**

Item-Total Statistics Cronbach's Alpha	
1	,963
2	,963
3	,962
4	,962
5	,961
6	,961
7	,961
8	,962
9	,961
10	,962
11	,962
12	,963
13	,962
14	,961
15	,962
16	,961
17	,961
18	,961
19	,962
20	,962
21	,962
22	,961
23	,961
24	,961
25	,963

**Πίνακας 5: Προσδοκία  
Correlations**

Correlations		TOTAL
a	Pearson Correlation	0,412
b	Pearson Correlation	0,408
c	Pearson Correlation	0,419
d	Pearson Correlation	0,421
e	Pearson Correlation	0,427
f	Pearson Correlation	0,406
g	Pearson Correlation	0,481
h	Pearson Correlation	0,432
i	Pearson Correlation	0,421
j	Pearson Correlation	0,514
k	Pearson Correlation	0,47
l	Pearson Correlation	0,422
m	Pearson Correlation	0,417
n	Pearson Correlation	0,513
o	Pearson Correlation	0,421
p	Pearson Correlation	0,485
q	Pearson Correlation	0,47
r	Pearson Correlation	0,475
s	Pearson Correlation	0,416
t	Pearson Correlation	0,486
u	Pearson Correlation	0,462
v	Pearson Correlation	0,41
w	Pearson Correlation	0,408
y	Pearson Correlation	0,439
z	Pearson Correlation	0,328

**Πίνακας 6: Εμπειρία χρήσης  
Correlations**

Correlations		TOTAL
a	Pearson Correlation	0,646
b	Pearson Correlation	0,56
c	Pearson Correlation	0,691
d	Pearson Correlation	0,706
e	Pearson Correlation	0,793
f	Pearson Correlation	0,766
g	Pearson Correlation	0,77
h	Pearson Correlation	0,749
i	Pearson Correlation	0,788
j	Pearson Correlation	0,71
k	Pearson Correlation	0,746
l	Pearson Correlation	0,679
m	Pearson Correlation	0,686
n	Pearson Correlation	0,794
o	Pearson Correlation	0,716
p	Pearson Correlation	0,788
q	Pearson Correlation	0,778
r	Pearson Correlation	0,792
s	Pearson Correlation	0,709
t	Pearson Correlation	0,733
u	Pearson Correlation	0,673
v	Pearson Correlation	0,791
w	Pearson Correlation	0,795
y	Pearson Correlation	0,835
z	Pearson Correlation	0,674

## Αποτελέσματα Έρευνας

Σκοπός της χρήσης του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου -χωρισμένο στις διαστάσεις που αναφέρθηκαν πρωτύτερα- είναι ο επιμερισμός των ερωτήσεων ανά διάσταση για την ορθότερη κατανόηση των ερωτήσεων προς τους ερωτώμενους αλλά και την αξιολόγηση των απαντήσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανά διάσταση.

## Απτότητα

Η απτότητα αποτελεί την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου και εμπεριέχει τις 3 πρώτες ερωτήσεις (Πίνακας 7). Το μεγαλύτερο χάσμα προκύπτει στο 3<sup>ο</sup> ερώτημα καθώς οι ερωτώμενοι θεωρούν πως οι πλατφόρμες εκπαιδεύσεων θα έπρεπε να είναι εύχρηστες και να δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να εκφραστεί, να ρωτήσει τους εκπαιδευτές του ή/και να ζητήσει ανατροφοδότηση δίνοντας συνολικό μέσο (σ.μ.) στο 4,27 ενώ κατά τη πραγματική εμπειρία των ερωτηθέντων ο σ.μ. είναι στο 3,30 απεικονίζοντας το χάσμα οριακά κάτω από τη μονάδα στο 0,97. Προφανώς ο «κλειστός χαρακτήρας» των e-learning προγραμμάτων που δε δίνει τη δυνατότητα καταγραφής ερωτήσεων και αποριών των εργαζομένων δείχνει να επηρεάζει άμεσα το δείγμα. Στη συνέχεια μικρότερο χάσμα που εμφανίζεται στο 0,40 είναι ανάμεσα στην προσδοκία των ερωτηθέντων σχετικά με τον ελκυστικό σχεδιασμό των e-learning προγραμμάτων και την ευκολία τους στη χρήση. Στο συγκεκριμένο ερώτημα παρατηρείται πως η καθημερινή εμπειρία των χρηστών θεωρεί ότι δεν απέχει αρκετά ο σχεδιασμός των προγραμμάτων από αυτό που θα ήθελε να είναι. Τέλος, το πιο μικρό χάσμα για αυτή τη διάσταση εμφανίζει το 2<sup>ο</sup> ερώτημα που αφορά τη σωστή ροή των διαφανειών των e-learning προγραμμάτων και την ορθή τήρηση της χρονικής τους ολοκλήρωσης. Εδώ το χάσμα είναι μόλις στο 0,30 και αυτό καταδεικνύει πως οι συμμετέχοντες θεωρούν πως τα τραπεζικά e-learning είναι εύχρηστα και δεν τους καθυστερούν ιδιαίτερα καθώς ολοκληρώνονται εγκαίρως.

**Πίνακας 7:** Απτότητα

ΑΠΤΟΤΗΤΑ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
1) Ο σχεδιασμός του e-learning είναι ελκυστικός και εύκολος στη χρήση	4,17	3,77	-0,40
2) Το e-learning έχει σωστή ροή διαφανειών-video και ολοκληρώνεται χωρίς καθυστερήσεις	4,11	3,81	-0,3
3) Οι πλατφόρμες εκπαιδεύσεων είναι εύχρηστες και βοηθούν τον εκπαιδευόμενο να εκφραστεί, να πραγματοποιήσει ερωτήσεις, να λύσει απορίες, να λάβει ανατροφοδότηση από τον εκπαιδευτή	4,27	3,30	-0,97

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

## Αξιοπιστία

Η δεύτερη ομάδα του ερωτηματολογίου αποτελείται από την διάσταση της αξιοπιστίας και εμπεριέχει δύο ερωτήματα (Πίνακας 8). Με την πρώτη ματιά, ξεχωρίζει η ερώτηση 5 που αναφέρεται στα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι συμμετέχοντες και αν αυτά θα έπρεπε να έχουν εκπληρώσει τις προσωπικές τους προσδοκίες σχετικά με το γνωστικό αντικείμενο δίνοντας σ.μ. στην προσδοκία στο 4,26 ενώ η εμπειρία χρήσης τους είναι αρκετά πιο χαμηλά στο 3,51 δημιουργώντας χάσμα στο 0,75. Το δείγμα φαίνεται να έχει μεγαλύτερες απαιτήσεις σχετικά με όσα έχει «μάθει» συγκριτικά με όσα πραγματικά έχει διδαχθεί μέσω των προγραμμάτων που έχει ήδη παρακολουθήσει. Αυτό κλονίζει την αξιοπιστία των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν έχουν λάβει απαραίτητες και χρηστικές γνώσεις σχετικά με τα γνωστικά τους αντικείμενα με τα υφιστάμενα προγράμματα e-learning. Στη συνέχεια, στην ερώτηση 4 το χάσμα δείχνει να μικραίνει στο 0,47 καθώς το δείγμα φαίνεται πως λογίζει ως ακριβείς τις παρεχόμενες πληροφορίες των e-learning προγραμμάτων ενισχύοντας την αξιοπιστία τους. Ενδιαφέρον είναι πως αν και στη συνέχεια υπάρχει απόκλιση καθώς τα προγράμματα e-learning χρήζουν ενίσχυσης για την κάλυψη των γνωστικών τους αντικειμένων παρόλαυτα επιβεβαιώνουν την ακρίβεια σε όσα έχουν παρακολουθήσει μέχρι στιγμής.

**Πίνακας 8:** Αξιοπιστία

<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>	<b>Προσδοκία</b>	<b>Εμπειρία χρήσης</b>	<b>Servqual Gap</b>
4) Τα e-learning προγράμματα που έχω παρακολουθήσει παρέχουν ακριβείς πληροφορίες	4,24	3,77	-0,47
5) Τα e-learning προγράμματα που έχω παρακολουθήσει έχουν εκπληρώσει τις προσδοκίες μου για το γνωστικό αντικείμενο	4,26	3,51	-0,75

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

## Ανταπόκριση

Η διάσταση της ανταπόκρισης εμπεριέχει δύο ερωτήσεις την 6η και την 7η (Πίνακας 9). Εδώ εμφανίζεται για πρώτη φορά το χάσμα μεταξύ προσδοκίας και εμπειρίας

χρήσης να ξεπερνάει τη μονάδα και να βρίσκεται στο 1,15 στην 7η ερώτηση. Οι συμμετέχοντες θεωρούν πως τα προγράμματα e-learning που έχουν παρακολουθήσει θα έπρεπε να τους βοηθούν στην καθημερινότητα σε θέματα της εργασίας τους ώστε να επιλύουν τυχόν προβλήματα με σ.μ. στο 4,39 ενώ στην πραγματικότητα η εμπειρία τους είναι στο 3,24. Παρόμοια είναι και η κατάσταση και στο 6ο ερώτημα με το χάσμα να βρίσκεται στο 0,85 καθώς υπάρχει απόκλιση σχετικά με την αμεσότητα υιοθέτησης όσων έχουν μάθει οι εργαζόμενοι μέσω των e-learning και την εφαρμογή τους στις κανονικές συνθήκες εργασίας. Είναι προφανές πως η ανταπόκριση των προγραμμάτων υπολείπεται αρκετά ανάμεσα στα προσδοκώμενα και όσα έχουν βιώσει. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι επιθυμούν τα e-learning προγράμματα να εμβαθύνουν σε γνωστικά πεδία χρήσιμα για αυτούς και σε όσα καλούνται να ανταπεξέλθουν στην καθημερινότητα τους. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι καλούνται να ολοκληρώσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που δε σχετίζονται με τον εργασιακό τους πλαίσιο όπως π.χ. η ανακύκλωση, η κλιματική αλλαγή κ.α. τα οποία οι τράπεζες καλούνται να υλοποιήσουν στα πλαίσια της εκπαιδευτικής τους πολιτικής.

**Πίνακας 9:** Ανταπόκριση

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
6) Τα e-learning προγράμματα που έχω παρακολουθήσει με έχουν βοηθήσει να υιοθετήσω άμεσα το γνωστικό αντικείμενο και να το εφαρμόσω στην εργασία μου	4,34	3,49	-0,85
7) Τα e-learning προγράμματα που έχω παρακολουθήσει με βοηθούν να επιλύω άμεσα καθημερινά προβλήματα	4,39	3,24	-1,15

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

### Διασφάλιση

Η 4<sup>η</sup> διάσταση του ερωτηματολογίου βασίζεται στη διασφάλιση και αποτελείται από 3 ερωτήματα (Πίνακας 10). Εδώ παρατηρείται στις δύο από τις τρεις ερωτήσεις το χάσμα να είναι πάνω από τη μονάδα. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο χάσμα προκύπτει στην 9<sup>η</sup> ερώτηση και είναι στο 1,06 καθώς το δείγμα θεωρεί πως με την

παρακολούθηση των e-learning προγραμμάτων θα έπρεπε να νιώθει σίγουρο να εφαρμόσει τα διδαχθέντα με σ.μ. στο 4,33 ενώ στην πραγματικότητα η εμπειρία τους δίνει σ.μ. στο 3,27. Παρόμοια εικόνα παρατηρείται και στο ερώτημα 8 με χάσμα στο 1,03 και μικρή αύξηση της προσδοκίας αλλά και της εμπειρίας χρήσης. Στο συγκεκριμένο ερώτημα που αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων είναι πολύ σημαντικό το χάσμα που εμφανίζεται καθώς ενδεχομένως το δείγμα να θεωρεί πως το εκπαιδευτικό περιεχόμενο των e-learning προγραμμάτων σχεδιάζεται από άτομα που δεν έχουν γνώση της καθημερινής εργασίας αλλά από άτομα π.χ. του ανθρώπινου δυναμικού που καταγράφουν και απεικονίζουν σε εικόνες τον οδηγό εργασιών μέσω της εκπαιδευτικής πολιτικής των τραπεζών. Η μικρότερη διαφορά εμφανίζεται στη 10<sup>η</sup> ερώτηση που αναφέρεται στην εξΑΕ που μπορεί να πραγματοποιηθεί ώστε να γνωρίσουν οι υπάλληλοι νέα προϊόντα, υπηρεσίες και εν γένει τραπεζικές εργασίες. Το ερώτημα αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς την τελευταία τριετία λόγω της πανδημίας και των πολλών ελλείψεων προσωπικού λόγω νόσησης αρκετοί τραπεζικοί υπάλληλοι έπρεπε να εκπαιδευτούν μέσω της εξΑΕ ώστε να υλοποιήσουν την εργασία τους και να βοηθήσουν σε εργασίες άλλων που έλειπαν.

**Πίνακας 10:** Διασφάλιση

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
8) Οι τράπεζες παρέχουν προγράμματα e-learning που έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από γνώστες των αντικειμένων και όχι θεωρητικής προσέγγισης	4,44	3,41	-1,03
9) Μετά την παρακολούθηση των e-learning αισθάνομαι σιγουριά ώστε να εφαρμόσω όσα έχω διδαχθεί	4,33	3,27	-1,06
10) Μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μπορώ να εκπαιδευτώ ασφαλώς από συναδέλφους για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και τραπεζικές εργασίες	4,10	3,53	-0,57

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

## Ενσυναίσθηση

Η ενσυναίσθηση αποτελεί την 5<sup>η</sup> διάσταση του ερωτηματολογίου και αποτελείται από 3 ερωτήματα (Πίνακας 11). Εδώ υπάρχει ταύτιση στο χάσμα μεταξύ 11<sup>ης</sup> και 12<sup>ης</sup> ερώτησης στο 0,84. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα προσδοκά το πραγματικό ενδιαφέρον των τραπεζών για την επιμόρφωση των εργαζομένων τους με σ.μ. στο 4,18 ενώ η πραγματικότητα δείχνει να χρήζει βελτίωσης στο 3,34. Παρόμοια η εικόνα και στα εξατομικεύμενα προγράμματα που καλούνται οι υπάλληλοι να παρακολουθήσουν με προσδοκία στο 4,24 και εμπειρία χρήσης στο 3,40. Εδώ αποδεικνύεται ίσως πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν τα τραπεζικά ιδρύματα δεν είναι προσαρμοσμένα στις διαφορετικές ανάγκες των τραπεζικών υπαλλήλων αναλόγως την θέση ή/και το ρόλο τους στην τράπεζα και απευθύνονται σε γενικής φύσεως τραπεζικά αντικείμενα. Τέλος το μικρότερο χάσμα εμφανίζεται στη 13<sup>η</sup> ερώτηση σχετικά με την ενθάρρυνση και την παρακίνηση των εκπαιδευτών να υλοποιηθούν άμεσα και επιτυχώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

**Πίνακας 11:** Ενσυναίσθηση

ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
11) Οι τράπεζες ενδιαφέρονται πραγματικά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους και το επιτυγχάνουν μέσω της χρήσης των e-learning προγραμμάτων	4,18	3,34	-0,84
12) Οι τράπεζες παρέχουν εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσεων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε ρόλου ή και θέσης	4,24	3,40	-0,84
13) Οι εκπαιδευτές λειτουργούν ενθαρρυντικά και παρακινούν τους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους να υλοποιήσουν με επιτυχία τα εκπαιδευτικά προγράμματα	4,10	3,48	-0,62

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

## Εκπαιδευτικό περιεχόμενο

Μετά τις βασικές ενότητες του μοντέλου Servqual ακολουθεί η ενότητα του εκπαιδευτικού περιεχομένου με 3 ερωτήσεις (Πίνακας 12). Στη συγκεκριμένη ενότητα υπάρχει αρμονία χάσματος αφού κυμαίνεται από 0,42 έως 0,52 στα τρία ερωτήματα. Σχετικά με το εκπαιδευτικό περιεχόμενο το δείγμα θεωρεί πως υπάρχει αρτιότητα με σ.μ. στο 3,61 ενώ το 3,71 θεωρεί υπάρχει επικαιροποίηση και σωστή ενημέρωση του.

Τέλος με σ.μ. στο 3,62 θεωρείται πως μεγάλο φάσμα της εκπαιδευτικής θεωρίας καλύπτεται μέσω του εκπαιδευτικού υλικού. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την προσπάθεια των υπευθύνων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των τραπεζών για διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση των στελεχών τους. Ο τραπεζικός κλάδος είναι αρκετά δυναμικός και διαρκώς εξελίσσεται με αποτέλεσμα να υπάρχουν ανάγκες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες και οι τραπεζικοί υπάλληλοι οφείλουν να είναι γνώστες αυτών προς όφελος των πελατών.

**Πίνακας 12:** Εκπαιδευτικό περιεχόμενο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
14) Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο είναι άρτιο και καλά δομημένο	4,13	3,61	-0,52
15) Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο είναι ενημερωμένο και επικαιροποιημένο	4,13	3,71	-0,42
16) Το εκπαιδευτικό υλικό είναι επαρκές και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα της εκπαιδευτικής θεωρίας	4,09	3,62	-0,47

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

### Ψηφιακές δεξιότητες

Οι ψηφιακές δεξιότητες παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο μέσα από τις ερωτήσεις 17,18 και 19 (Πίνακας 13). Το μεγαλύτερο χάσμα εμφανίζεται στη 17<sup>η</sup> ερώτηση να είναι στο 0,87 καθώς το δείγμα προσδοκούσε να έχει αναπτύξει περισσότερες ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητες μέσα από τη χρήση των προγραμμάτων ενώ με χάσμα στο 0,84 ακολουθεί και η χρησιμότητα των αποκτημένων ψηφιακών δεξιοτήτων στην εξωεργασιακή ζωή. Παρατηρεί κανείς πως η επιθυμία του δείγματος να καλλιεργήσει ψηφιακές δεξιότητες είναι εμφανής και μπορεί να σχετίζεται και με την ανεπάρκεια αλληλεπίδρασης του τόσο με το εκπαιδευτικό υλικό όσο και με τους εκπαιδευτές του π.χ. μέσω της επικοινωνίας και της απαιτούμενης ανατροφοδότησης. Επίσης, το δείγμα θα επιθυμούσε να κάνει χρήση των αποκτημένων ψηφιακών δεξιοτήτων και στην καθημερινότητα του εκτός εργασίας ως πρόσθετο προσόν κάτι το οποίο πρέπει να μελετήσει ο τραπεζικό κλάδος καθώς θα μπορούσε να λειτουργήσει win-win και για τις δύο μεριές. Το μικρότερο χάσμα εμφανίζει η 18<sup>η</sup> ερώτηση στο 0,69, που σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα

και την αποδοτικότητα που αποκτά ο τραπεζικός υπάλληλος μέσω της χρήσης e-learning προγραμμάτων στο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας κάτι το οποίο είναι λογικό καθώς δεν το e-learning δεν αποτελεί το κύριο συστατικό ψηφιακής δεξιότητας μιας και ο τραπεζικός υπάλληλος καλείται να χρησιμοποιήσει καθημερινά πολλά ψηφιακά προγράμματα και εφαρμογές.

**Πίνακας 13:** Ψηφιακές δεξιότητες

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
17) Με τη χρήση e-learning προγραμμάτων έχω αναπτύξει ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητες	4,18	3,31	-0,87
18) Με τη χρήση e-learning προγραμμάτων νιώθω πιο ανταγωνιστικός και αποδοτικός σε ένα ψηφιακό περιβάλλον εργασίας	4,01	3,32	-0,69
19) Οι αποκτημένες ψηφιακές δεξιότητες μέσω e-learning προγραμμάτων μου είναι χρήσιμες και για την εξωεργασιακή μου ζωή	4,05	3,21	-0,84

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

### Αντιληπτή ποιότητα

Προτελευταία διάσταση του ερωτηματολογίου είναι η αντιληπτή ποιότητα και εδώ τα χάσματα φαίνεται να μικραίνουν (Πίνακας 14). Το μεγαλύτερο χάσμα εμφανίζεται στην 22<sup>η</sup> ερώτηση που σχετίζεται με τη γενική υπόθεση πως η ποιότητα των e-learning προγραμμάτων είναι εξαιρετική και είναι στο 0,56. Στη συνέχεια ακολουθεί η εκπαιδευτική ποιότητα των διδασκόντων στο 0,42 κάτι που ενισχύει την πεποίθηση πως οι εκπαιδευτές των e-learning και εν γένει όσων πραγματοποιούν εξαΕ στους τραπεζικούς υπαλλήλους τόσο από τους ίδιους τους συναδέλφους (ενδοεταιρικά) όσο και από τρίτες εταιρείες (εξωεταιρικά) έχουν άρτια εκπαίδευση και είναι γνώστες των αντικειμένων που καλούνται να εκπαιδεύσουν. Το μικρότερο χάσμα στο ερωτηματολόγιο εμφανίζει η 20<sup>η</sup> ερώτηση στο 0,23 καθώς τόσο τα προσδοκώμενα προγράμματα το δείγμα θεωρεί πως θα έπρεπε να είναι σύγχρονα με σ.μ. 4,07 ενώ και από την ίδια την εμπειρία του αποδεικνύεται δίνοντας σ.μ 3,84.

**Πίνακας 14:** Αντίληψη ποιότητα

ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
20) Τα e-learning προγράμματα είναι σύγχρονα	4,07	3,84	-0,23
21) Η εκπαιδευτική ποιότητα των διδασκόντων είναι άρτια	4,11	3,69	-0,42
22) Η συνολική ποιότητα των e-learning προγραμμάτων είναι εξαιρετική	4,03	3,47	-0,56

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

### Ικανοποίηση

Τελευταία ενότητα στο ερωτηματολόγιο είναι η ικανοποίηση που αποτελείται από 3 ερωτήματα (Πίνακας 15). Το μεγαλύτερο χάσμα εμφανίζεται στη 25<sup>η</sup> ερώτηση και βρίσκεται στο 0,57 καθώς φαίνεται πως οι τραπεζικοί υπάλληλοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα όχι «οικειοθελώς» για εργασιακό όφελος αλλά περισσότερο λόγω επαγγελματικής υποχρέωσης. Στη συνέχεια λίγο μικρότερο είναι το χάσμα στην 23<sup>η</sup> ερώτηση στο 0,56 όπου εμφανίζεται η ανάγκη των υπαλλήλων να νιώθουν πιο ικανοποιημένοι με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει. Τέλος το μικρότερο χάσμα στο 0,35 είναι στην πρόταση των εργαζομένων και σε άλλους να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning εμφανίζοντας μια θετική αντίληψη για την παρουσία τους στον εργασιακό χώρο.

**Πίνακας 15:** Ικανοποίηση

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Προσδοκία	Εμπειρία χρήσης	Servqual Gap
23) Νιώθω ικανοποιημένος με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχω παρακολουθήσει	3,97	3,41	-0,56
24) Θα πρότεινα και σε άλλους εργαζομένους να παρακολουθήσουν e-learning / εκπαιδευτικά προγράμματα	4,04	3,69	-0,35
25) Παρακολουθώ τα προγράμματα για εργασιακό όφελος και όχι λόγω επαγγελματικής υποχρέωσης	3,97	3,40	-0,57

Σημαντικότητα  $p < 0,01$  αντίληψη και προσδοκία να διαφέρουν σημαντικά κατά 1%

### **Συζήτηση αποτελεσμάτων**

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 104 άτομα εκ των οποίων οι 42 (40,38%) ήταν άνδρες και 62 γυναίκες (59,62%) (Πίνακας 7, Εικόνα1). Το 23,08% βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα 31-40, το 60,58% είναι στην 41-50, το 13,46% στην 51-60 και τέλος στην 61-70 το 2,88% (Πίνακας 8, Εικόνα 2). Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπάρχει στο δείγμα τραπεζικός υπάλληλος ηλικίας 18-30 ετών κάτι που αποδεικνύει την πολιτική συρρίκνωσης του τραπεζικού κλάδου τα τελευταία χρόνια καθώς μειώνονται οι υπάλληλοι, ολοένα και περισσότερα τραπεζικά υποκαταστήματα κλείνουν και οι εργασίες τους μεταφέρονται σε άλλα και ανακοινώνονται διαρκώς προγράμματα οικειοθελούς αποχώρησης με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών.

Παρατηρείται πως το δείγμα των τραπεζικών εργαζομένων που συμμετείχε στην έρευνα θεωρεί πως η εμπειρία που έχει αποκτήσει από την χρήση της εξΑΕ και των e-learning προγραμμάτων είναι πάνω από το μισό της κλίμακας Likert με περιθώριο βελτίωσης. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε πλήρη σύμπνοια με την μελέτη των Batalla-Busquets και Pacheco-Bernal (2013) αποδεικνύοντας πως τα e-learning προγράμματα των τραπεζικών υπαλλήλων θα πρέπει να είναι επίκαιρα και σύγχρονα ενισχύοντας το εργασιακό τους προφίλ. Η ευκολία στη χρήση των προγραμμάτων και η ολοκλήρωση τους σε σύντομο χρονικό διάστημα αποδεικνύεται μέσω της διάστασης της απτότητας και πιθανώς η έλλειψη χρόνου κατά τη διάρκεια της ημέρας για την ολοκλήρωση ενός e-learning προγράμματος να κράτησε σε χαμηλό μέσο την εμπειρία της απτότητας. Αυτό απεικονίστηκε και στην έρευνα των των Borotis και Roulymenakou (2009) που παρουσίασαν τη δυναμική των προγραμμάτων αλλά και την έλλειψη διάθεσης ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων. Σχετικά με την ανταπόκριση τα θέματα που καταπιάνονται τα προγράμματα e-learning θα πρέπει να δημιουργούνται με γνώμονα τις ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας και του κάθε ρόλου και όχι να είναι γενικού τύπου γιατί το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων μειώνεται. Οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από την αρτιότητα του εκπαιδευτικού περιεχομένου και την εκπαιδευτική ποιότητα των διδασκόντων όπως επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Orfanos and Enripiotis (2010) σύμφωνα με την οποία τα εκπαιδευτικά τμήματα των ελληνικών τραπεζών στελεχώνονται από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που εφαρμόζει εκπαιδευτικές τεχνικές με βάση

τον εκπαιδευόμενο. Η ενσυναίσθηση αποδεικνύει την καχυποψία του δείγματος σχετικά με το ειλικρινές ενδιαφέρον των τραπεζών για την επιμόρφωση τους ενώ η ερώτηση 12 έρχεται ως επιστέγασμα στην αδυναμία εξατομίκευσης προγραμμάτων και παροχής γενικού τύπου εκπαίδευσης που προαναφέρθηκε στη διασφάλιση. Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο που παρουσιάζει χάσμα στο 0,47 απεικονίζει την εν γένει ικανοποιητική άποψη των εργαζομένων σχετικά με την αρτιότητα του και τα επίκαιρα θέματα που παρουσιάζει επιβεβαιώνοντας έτσι και τους Leroux και Sahut (2010) σχετικά με την κάλυψη των εκπαιδευτικών κενών των τραπεζικών υπαλλήλων μέσω των e-learning προγραμμάτων. Οι ψηφιακές δεξιότητες αποδέχονται βελτίωσης καθώς υπάρχει προσδοκία στους εργαζομένους για απόκτηση τους μέσω e-learning προγραμμάτων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ειπωθεί πως στα πλαίσια συρρίκνωσης του τραπεζικού τομέα οι προσλήψεις νέων ανθρώπων που δύνανται να έχουν ανεπτυγμένες ψηφιακές δεξιότητες -κάτι το οποίο θα λειτουργούσε και ανταγωνιστικά για τους υφιστάμενους τραπεζικούς εργαζόμενους- έχουν παγώσει τη τελευταία δεκαπενταετία. Συνεχίζοντας την καλύτερη απόδοση από άποψη χάσματος έχει επιτευχθεί στην διάσταση της αντιληπτής ποιότητας με σ.μ. χάσματος στο 0,4. Η απεικόνιση αυτής της διάστασης θα πρέπει να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης των τραπεζών καθώς αποδεικνύει την θετική στάση των τραπεζικών υπαλλήλων στα e-learning προγράμματα και την ανάγκη τους να τα παρακολουθήσουν όπως αποτυπώθηκε στην έρευνα των Leroux και Sahut (2010). Ομοίως και στην έρευνα των Xanthoroulou and Athanasopoulos (2021) η αντιληπτή ποιότητα των e-learning προγραμμάτων έχει βαρύνουσα σημασία καθώς οι ερωτώμενοι θεωρούν πως με τη χρήση του διαδικτύου και της εξΑΕ βελτίωσαν τις εργασιακές τους δεξιότητες και ενίσχυσαν το επαγγελματικό τους προφίλ. Τέλος, η τελευταία διάσταση αυτή της ικανοποίησης εμφανίζει μικρά χάσματα (από 0,35-0,57) αποδεικνύοντας την ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων και τη θετική τους διάθεση για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning. Και σε αυτή τη διάσταση υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης καθώς τα χάσματα είναι μικρά και οι τράπεζες θα πρέπει να εργαστούν πάνω σε αυτό.

### **Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε ότι η εφαρμογή προγραμμάτων εξΑΕ μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων όταν τα προγράμματα e-learning έχουν σχεδιαστεί να καλύπτουν συγκεκριμένα εργασιακά κενά και στοχεύουν στην ενίσχυση κάθε ρόλου ξεχωριστά παρέχοντας την απαραίτητη ανατροφοδότηση. Η κύρια ανάγκη των εργαζομένων έγκειται στην εξατομικευμένη εκπαίδευση, στο σεβασμό του εργασιακού τους χρόνου, στην επιθυμία καλλιέργειας ψηφιακών γνώσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και στη ζήτηση άμεσης επικοινωνίας με τους διδάσκοντες για την κάλυψη κενών και την παροχή ανατροφοδότησης. Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εξΑΕ προγραμμάτων είναι η μη παροχή άμεσης ανατροφοδότησης και αλληλεπίδρασης τόσο με το εκπαιδευτικό υλικό όσο και με τους εκπαιδευτές, η έλλειψη χρόνου των εργαζομένων για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων καθώς και η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων ιδιαίτερα των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Ο καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος είναι πολύ πιθανό να αποδώσει καλύτερα και να έχει σιγουριά στην εργασία του κάτι που οι σημερινοί, υποψιασμένοι πελάτες μπορούν να το εκμεταλλευτούν. Τέλος σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διαφαίνεται πως τα προγράμματα e-learning είναι χρήσιμα και χρηστικά τόσο για τις τράπεζες καθώς μειώνουν τα κόστη τους και έχουν άμεση εκπαίδευση του προσωπικού σε όλη την επικράτεια ενώ και οι εργαζόμενοι καλύπτουν εκπαιδευτικά κενά, ενισχύουν το προφίλ των δεξιοτήτων τους και γίνονται πιο ανταγωνιστικοί δημιουργώντας μια κατάσταση win-win. Με δεδομένο την ευρεία χρήση της τηλεεκπαίδευσης και της τηλεργασίας στα χρόνια της πανδημίας προτείνεται η διενέργεια και νέων ερευνών με σκοπό την συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ανέλιξη των τραπεζικών εργαζομένων με τη παρακολούθηση e-learning προγραμμάτων. Θα πρέπει να διερευνηθεί αν η επιτυχής παρακολούθηση των προγραμμάτων ενισχύει το επαγγελματικό τους προφίλ, αν αυτό εμφανίζεται με κάποιο τρόπο στην εργασιακή τους καρτέλα και κατά πόσο τους έχει βοηθήσει ώστε να εξελιχθούν επαγγελματικά. Η δια βίου εκπαιδευτική επιμόρφωση συνδέεται με την εργασιακή απόδοση και αν ναι αρκούν αυτά για να εξελιχθεί ένας υπάλληλος; Επίσης κρίνεται σκόπιμο να διεξαχθεί και έρευνα των τραπεζών παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα

μειονεκτήματα της εξΑΕ όχι μόνο από την οπτική των υπαλλήλων όπως έχει γίνει μέχρι σήμερα αλλά από αυτή των τραπεζικών ιδρυμάτων. Θα πρέπει να αποτυπωθεί το εργασιακό κέρδος των τραπεζών και η μείωση του κόστους λειτουργίας με τη χρήση των e-learning. Άξιο ελέγχου θα ήταν και κατά πόσο οι τράπεζες συνδέουν την παρακολούθηση των προγραμμάτων με την εκπαιδευτική πορεία των εργαζομένων τους και αν αυτό αποτελεί κίνητρο για να τον επιβραβεύσουν και με ποιο τρόπο. Εν κατακλείδι, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των e-learning προγραμμάτων και η διασύνδεση τους με την επαγγελματική εξέλιξη εργαζομένων και την τραπεζική μείωση κόστους κρίνεται άκρως ενδιαφέρουσα και η ανάγκη για την αποτύπωση αντίστοιχων ερευνών απαραίτητη.

### Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alpha Bank, Επένδυση στους ανθρώπους μας, Αρχές εκπαιδευτικής πολιτικής. (2022 Νοέμβριος 22). Ανακτήθηκε από <https://www.alpha.gr/el/omilos/anthropino-dunamiko/ependusi-stous-anthropous-mas/ekpaideusi>
- Batalla-Busquets, J. M., & Pacheco-Bernal, C. (2013). *On-the-job e-learning: Workers' attitudes and perceptions. International Review of Research in Open and Distributed Learning, 14(1)*, 40-64.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability, 12(9)*, 3662.
- Bondar, I., Gumenyuk, T., Horban, Y., Karakoz, O., & Chaikovska, O. (2020). Distance E-Learning in the System of Professional Development of Corporation Managers: Challenges of COVID-19. *Journal of Education and e-Learning Research, 7(4)*, 456-463.
- Borotis, S., & Poulymenakou, A. (2009). *E-learning acceptance in workplace training: The case of a Greek bank.*
- Bryman, A. (2017). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-78). Routledge.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology, 11*, 590271.
- Cortina, J. M. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of applied psychology, 78(1)*, 98.
- Εθνική Τράπεζα, Ανθρώπινο Δυναμικό – Επαγγελματική εξέλιξη. (2022 Νοέμβριος 18). Ανακτήθηκε από <https://www.nbg.gr/el/omilos/anthrwpino-dunamiko/epaggelmatiki-ekseliksi>
- Eurobank, Τι προσφέρουμε στους ανθρώπους μας. (2022 Νοέμβριος 14). Ανακτήθηκε από <https://www.eurobank.gr/el/omilos/stadiodromia-konta-mas/giati-stin-eurobank/pleonektimata-ergasias-stin-eurobank>

- Foddy, W. (1994). *The open vs. closed questions debate. Constructing Questions for Interviews and Questionnaires.*
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;: Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών.* Κριτική.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and applications.* Merrill/Pearson.
- Giannakaki, X. (2015). *Staff Training in Banks.* Thesis. University of Piraeus, Greece
- Κατσουράνης, Γ. (2006). *E-learning: Καιρός για εκπαίδευση vs. Πού καιρός για εκπαίδευση.*
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα.* Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Λακασάς, Α. (2020). *Το e-learning ως εξαγωγίμο προϊόν; Ανακτήθηκε από <https://www.kathimerini.gr/pages/matter-of-class/1080306/to-e-learning-os-exagogimo-proion>*
- Leroux, E., & Sahut, J. M. (2010). Efficiency of e-learning: the case of French bank sales force. *Problems and Perspectives in Management, 8*, 8-13.
- Mangal, S. K. (2002). *Statistics in psychology and education.* PHI Learning Pvt. Ltd..
- Orfanos, V., & Evripiotis, M. (2010). The use of new technologies in the business-to-business education: The case of greek banks. *Problems of Education in the 21th Century, 26*, 103-23.
- Papadopoulou, E. (2018). *Human Resources Management: The Training of employees in the Banking sector as a factor of their development.* Bachelor's thesis. Patras: EAP.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.* 1988, *64*(1), 12-40.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling.* SAGE research methods foundations.
- Seraphim, K. G. (2010). *Enticers and barriers to e-learning based distance corporate training: The case of a Greek bank.* Turkish Online Journal of Distance Education, *11*(4).
- Sofos, A. (2010). *Digital Literacy as a Category of Media competence and Literacy—an Analytical Approach of Concepts and Presuppositions for Supporting Media Competence at School.* na.
- Στρατηγική, Ε. Ψ. (2016). *Στρατηγική 2016-2021. Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, Δεκέμβριος.*
- Sumi, R. S., & Kabir, G. (2021). Satisfaction of E-Learners with Electronic Learning Service Quality Using the SERVQUAL Model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(4), 227.
- Τζάκου, Ν. (2018), *Δια βίου μάθηση για τους τραπεζικούς.* Ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου 2022 από: <http://bankingnews.gr/index.php?id=351279>
- Xanthopoulou, P., & Stavrakakis, E. (2019). *Supporting Students as a Means of Preventing Dropout in Open and Distance Education.* International Journal of Sciences, *8*(09), 9-19.
- Xanthopoulou, P., & Athanasopoulos D. (2021). *E-LEARNING IN THE BANKING SECTORCASE STUDY OF THE NATIONAL BANK OF GREECE* Int. J. of Adv. Res. *9* (Aug). 682-693. Doi: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/13316>