KANDIDATUPPSATS INOM FÖRETAGSEKONOMI 2025

GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitalisering inom banksektorn

En kvalitativ studie om medarbetares tankar kring digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess vardagliga arbete

JOE HAGE MOUSSA

OMAR TAREK

HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

GÖTEBORG 2025

DIGITALISERING INOM BANKSEKTORN

En kvalitativ studie om digitaliseringen påverkan på banksektorn och banktjänstemännens vardagliga arbete

© JOE HAGE MOUSSA

© OMAR TAREK

Handledare: Niousha Samani, Universitetslektor, Företagsekonomiska institutionen

Abstract

Digitalization has undergone a rapid development in recent years and has become a key pivotal factor of change in the banking sector influencing services, work processes and organisational structures. The aim of this study is to examine how bank employees perceive the impact of digitalization on the banking sector and on their everyday work. The study applies a qualitative research design and is based on semi-structured interviews with ten employees from five major banks in Sweden, representing different roles and levels of experience.

The findings show that digital systems have become deeply integrated into daily operations and increasingly shape work routines, prioritisation and decision-making. Digitalization is perceived to improve efficiency and reduce time spent on routine tasks through automation. At the same time, employees experience greater dependence on systems and a reduced scope for individual judgement. Customer relationships have also shifted from long-term relationship- based interactions to more situation- and case-driven contact, accompanied by higher expectations regarding accessibility, speed and service quality.

Furthermore, the study indicates that professional roles in banking have been redefined through higher competence demands, stronger regulatory requirements, and a growing focus on monitoring and explaining system.based decisions. From a socio-technical perspective, the results highlight the importance of balancing technological development with organisational and human conditions. The study contributes to a deeper understanding of digitalization in banking from an employee perspective and emphasises the need for effective interaction between technology, organisation, and people for sustainable transformation.

Keywords: Digitalization, The bank sector, Professional roles, Competence requirements, Automation, Opportunities and challenges, Technical competence, Cost-benefit analysis, Transaction cost theory

Sammanfattning

Under de senaste åren har digitaliseringen haft en påverkan på banksektorn och förändrat arbetsprocesser, yrkesroller och kundrelationer. Syftet med denna studie är att undersöka hur bankanställda upplever digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess dagliga arbete. Studien baseras på en kvalitativ studie där semistrukturerade intervjuer genomfördes med tio medarbetare från fem större banker, med varierande erfarenhet och arbetsroller.

Resultaten visar att digitala system idag har en central roll i bankernas verksamhet som i större del styr arbetsprocesser, prioriteringar och beslutsfattande. Den upplevs bidra till effektivisering genom bland annat ha automatiserat rutinuppgifter, fast samtidigt ökat systemberoende och minskat individuellt handlingsutrymme för de anställda. Kundrelationer har förändrats från långsiktiga och relationsbaserade relationer till att de nu förväntar sig ökad tillgänglighet och snabb service.

Studien visar att yrkesroller inom banksektorn har förändrats genom ökade kompetenskrav, mer regelstyrning och större fokus på kontroll samt beslut. Utifrån ett sociotekniskt perspektiv finns det ett behov av en balans mellan teknisk utveckling, organisatorisk samt mänskliga förutsättningar. Detta för att tillsammans skapa en hållbar utveckling inom banksektorn.

Nyckelord: Digitalisering, Banksektorn, Yrkesroller, Kompetenskrav, Automatisering, Möjligheter och utmaningar, Teknisk kompetens, Kostnadsnytta, Transaktionskostnadsteorin.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till bankerna som gav oss möjligheten att intervjua de respondenter som deltagit i vår studie och bidragit med värdefulla insikter och livserfarenheter. Utan respondenterna hade studien inte varit möjligt att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Niousha Samani för stödet och värdefulla diskussioner. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till samtliga deltagare i vår seminariegrupp för givande respons och diskussioner. Ert bidrag har varit viktiga och betydande för studiens utveckling och genomförande.

Med vänliga hälsningar,

Joe Hage Moussa & Omar Tarek

Innehållsförteckning

1. Inledning..... 8
1.1 Bakgrund..... 8
1.2 Problemdiskussion..... 9
1.3 Syfte..... 11
1.4 Forskningsfråga..... 11
2. Teoretisk Referensram..... 12
2.1 Banksektorns roll/uppgift..... 12
2.2 Digitalisering i banksektorn..... 13
2.2.1 Möjligheter och utmaningar för banksektorn..... 14
2.3 Digitaliseringens påverkan på yrkesroller..... 14
2.3.1 Automatisering och teknisk kompetens..... 15
2.4 Organisationsstruktur..... 16
2.5 Analysmodell..... 17
2.5.1 Sociotekniska systemteorin..... 17
2.5.2 Transaktionskostnadsteorin..... 18
2.5.3 Analysmodellens förklaring..... 20
3. Metod..... 22
3.1 Val av metod..... 22
3.2 Datainsamling..... 23
3.2.1 Genomförande av intervjuer..... 23
3.2.2 Analys av empiri..... 23
3.2.3 Urval..... 24
3.3 Metodbegränsningar..... 25
3.4 Trovärdighet..... 25
3.4.1 Tillförlitlighet..... 25
3.4.2 Överförbarhet..... 26
3.4.3 Pålitlighet..... 26
3.4.4 Konfirmering eller bekräftelse..... 27
3.5 Äkthet..... 27
3.6 Källkritik av intervjustudien..... 28
4. Empiri..... 29
4.1 Tekniska perspektivet..... 29
4.2 Organisatoriska perspektivet..... 31
4.3 Mänskliga perspektivet..... 33
5. Diskussion..... 36
5.1 Forskningsfråga och syfte..... 36
5.2 Tekniska perspektivet..... 37
5.3 Organisatoriska perspektivet..... 39
5.4 Mänskliga perspektivet..... 40

6. Slutsats.....42
6.1 Studiens bidrag.....42
6.2 Studiens begränsningar.....43
6.3 Förslag till vidare forskning.....43
Bilaga 1: Intervjumall.....45
Bilaga 2: Intervjufrågor.....46
Källförteckning.....48

1. Inledning

I följande avsnitt presenteras studiens bakgrund för att få en grund i studien. En problembeskrivning behandlas för att kunna utföra en diskussion kring digitaliseringens påverkan på banksektorn. Slutligen avslutas avsnittet med studiens syfte samt en forskningsfråga.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har digitaliseringen genomgått en omfattande utveckling som har blivit en central drivkraft för förändring inom banksektorn. Ursprungligen handlar digitalisering om information, såsom text och bilder, som omvandlas till data bestående av ettor och nollor för att göra arbetet lättare och fördelaktigt (NE, u.å.). Digitaliseringen kan förstås som en omvandlingsprocess, som handlar om digital teknik som integreras i verksamhetens strukturer, processer och arbetssätt, vilket förändrar hur värde skapas, hur beslut fattas och hur tjänster levereras (NE, u.å.). Digitaliseringen handlar därmed inte enbart om tekniska lösningar, utan även om organisatoriska förändringar som påverkar arbetsroller, kompetenskrav och arbetsuppgifter.

I praktiken innebär digitaliseringen att man effektiviserar och omformar sina processer genom automatisering, datadrivet beslutsfattande och digital kommunikation (NE, u.å.). Genom omvandlingen av information till seriesiffror har datamängden ökat, vilket gjort att man tagit fram digitala system som lättare arbetar igenom dessa mängder. Artificiell intelligens (AI) är ett avancerat digitalt system som tagit stora kliv under de senaste åren. AI är ett system med mänskligt beteende som används inom banksektorn med syftet att effektivisera och utveckla arbetsprocesser (källa). Systemet anpassas därigenom baserat på organisationernas behov till dess användning inom analyser, stöd till arbete och förbättrade upplevelser (NE, u.å.). Därmed framställs digitaliseringen som ett strategiskt verktyg för att bemöta den ökade konkurrensen, effektivisera verksamheten och förbättra kundupplevelsen.

Sedan flera år tillbaka, innan den snabba teknologiska utvecklingen, har bankerna förlitat sig på fysisk rådgivning, långsiktiga kundrelationer och fysiska kundbemötanden (Svenska bankföreningen, 2022). När Covid-pandemin inleddes i

början av 2020, kan man säga att digitaliseringens utveckling kom som en *"exogen chock"* för allmänheten. Införandet av strikta restriktioner gjorde att kunderna ökade sin efterfrågan på digitala lösningar (Europeiska kommissionen, 2023). I en kvalitativ studie genomförd i Portugal, visar sig de digitala tjänsterna inom bankbranschen som mycket positiva bland kunderna. Studien visar att 88,4% av respondenterna ansåg att tjänsterna har fört banken närmare kunderna under covid-pandemin. Samtidigt uppger 99,6% av respondenterna att de avser att fortsätta att använda de digitala tjänsterna framöver (Vilhena & Navas, 2023). Därigenom kom covid pandemin istället att fungera som en kreativ katalysator, som påskyndade övergången från traditionella fysiska banktjänster till mer omfattande digitala alternativ (Vilhena & Navas, 2023).

Tidigare forskning visar att digitalisering oftast analyseras ur ett tekniskt eller ekonomiskt perspektiv, medan de anställdas upplevelser och åsikter inte uppmärksammas lika mycket (Kitsios et al., 2021). Därmed kan utvecklingen medföra ett strategiskt kunskapsgap inom organisationer kring hur det faktiskt påverkar arbetsvillkor, kompetenskrav och yrkesidentitet i det dagliga arbetet. Genom att kombinera medarbetarnas tankar med tekniska och ekonomiska perspektiv, får vi en djupare bild på hur digitaliseringen har påverkat banksektorn och medarbetarnas vardagliga arbete.

1.2 Problemdiskussion

Digitaliseringen har sedan flera år tillbaka varit ett aktuellt ämne bland världens olika branscher och industrier. I takt med den snabba teknologiska utvecklingen har vi idag klivit in i den digitala eran - en tidsperiod som kännetecknas av en omfattande integrering av digitala lösningar. Investeringar i digitala system, automatisering och AI har möjliggjort för bankerna att effektivisera processer, kostnadsbesparingar och lättillgängliga tjänster (Ayadi et al., 2025; Kitsios et al., 2021). För banksektorn har digitaliseringen inneburit att man successivt börjat övergå från fysiska kontor till digitala och automatiserade processer (Svenska bankföreningen, 2019). Samtidigt menar Brink (2021) att digitaliseringen används som ett verktyg för att möta konkurrensen från fintech- och teknikbolag som utmanar nuvarande bankmodeller. Forsberg, tidigare CIO på Handelsbanken, menar att anledningen bakom storbankernas ökade digitala satsning grundar sig även på att hinna ikapp specialiserade aktörer på marknaden (Brink, 2021).

Trots dessa fördelar visar tidigare forskning att digitalisering inom banksektorn inte enbart kan förstås ur ett tekniskt eller ekonomiskt perspektiv. Det medför även organisatoriska och mänskliga utmaningar i relation till yrkesroller och kompetenskrav (Kitsios et al., 2021). Integreringen av digitala system, artificiell intelligens och automatiserade beslutsprocesser har förändrat yrkesrollerna och ställt högre krav på anställdas kompetenser, anpassningsförmåga och regelbundet lärande (Wallin et al., 2022). Nya automatiseringsprogram och beslutssystem förändrar det dagliga arbetet, som därmed kan skapa ett gap mellan den tekniska utvecklingen samt anställdas möjlighet till anpassning och lärande av nya arbetssätt (Mensah & Willén, 2022). Samtidigt menar Wallin et al. (2022) att förändringarna innebär inte bara hur arbetet genomförs, utan även hur det påverkar de bankanställdas uppfattning av deras yrkesidentiteter i förhållande till arbetsmiljön.

En sidoeffekt i denna omställning är att digitaliseringen ses ur ett kostnads- och effektivitetsperspektiv, det vill säga "cost-benefit" -tänkandet, som handlar om att väga för- och nackdelarna med en investering (Drèze & Stern, 1987). Övergången till de digitala systemen kräver omfattande investeringar i ny teknik, integration av system och kompetensutveckling av personalstyrkan som innebär höga kostnader för bankerna (Diener & Špaček, 2021). Samtidigt menar (Omberg, 2020) att automatiserade system kan skapa organisatorisk tröghet då banktjänstemännen kan uppleva ett hot direkt mot dess yrkesroll. Därmed kan yrkesrollen utmanas av en osäkerhet i förhållandet mellan bankanställda och dess yrkesidentitet (Omberg, 2020). Vidare förstärks utmaningarna av institutionellt tryck och regulatoriska krav, som uppstår vid en snabb övergång. I Sverige har användningen av digitala tjänster medfört ökade juridiska krav, däribland GDPR (General Data Protection Regulation) och PSD2 (Payment Service Directive) (Europeiska unionen, 2016; Europaparlamentet och Europeiska unionens råd, 2014). När övergången pressas blir risken att de anställda inte hinner med i den teknologiska utvecklingen och dess krav ute i marknaden (Diener & Špaček, 2021).

Digitaliseringen kan därför ses som en dubbelriktad process: samtidigt som det möjliggör effektivitet och utveckling, skapar den också nya former av sårbarhet i arbetslivet. I och med detta framgår det som extra viktigt att förstå och diskutera hur de anställda själva upplever förändringarna inom digitaliseringen. Genom att fokusera på deras individuella perspektiv kan man få en djupare förståelse för digitaliseringens utmaningar och konsekvenser.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur dagens digitala utveckling har påverkat banksektorn. Det syftar även på att undersöka medarbetarnas uppfattningar, känslor och syn på digitaliseringens påverkan i deras dagliga arbete.

1.4 Forskningsfråga

- Hur upplever de anställda digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess dagliga arbete?

2. Teoretisk Referensram

I följande kapitel kommer den teoretiska referensramen utgöra en grund för analysen. Utifrån tidigare forskning, studier och källor används den sociotekniska systemteorin för studiens huvudsakliga analytiska ram, för att se digitaliseringens påverkan på arbetsroller, ansvar och kompetens. Övriga perspektiv och teori som automatisering, kostnadseffektivisering och principal-agentteorin används som kompletterande analytiska verktyg. Detta för att belysa specifika delar av empirin, snarare som övergripande i referensramen.

2.1 Banksektorns roll/uppgift

I slutet av 2024 var 124 banker etablerade i Sverige, där ett fåtal storbanker har en dominerande ställning. De största bankerna idag utgör tillsammans cirka 70 procent av utlåning till svensk allmänhet med huvuduppgifter att kunna erbjuda krediter, ta emot insättningar samt förmedla betalningar via ett generellt betalningssystem (Riksbank, 2025a). Banker som representerar den svenska finansmarknaden och har en internationell verksamhet är Handelsbanken, SEB, Swedbank, Nordea samt Länsförsäkringar Bank. Genom att ha samhällsviktiga tjänster i både hushåll och kommersiella intressen, tar bankerna emot inlåning från allmänheten för att sedan lämna olika typer av krediter. Nischbanker är specialiserade inom ett eller flera marknadssegment där det exempelvis bolånebanker vars uppgift är att ge hushåll bostadslån mot en säkerhet. Därefter finns det banker som erbjuder konsumtionskrediter utan säkerhet till hushåll. Sveriges olika banker använder idag ett banksystem som är rätt sammanlänkande. Därmed, vid en eventuell finansiell kris, kan det sprida sig mot hela banksektorn som kan utgöra ett hot mot stabiliteten i det svenska finansiella systemet. Slutligen är Sveriges största organ inom den ekonomiska enheten nämligen Sveriges centralbank, även kallad Riksbanken, vars uppgift är att övervaka och analysera det svenska finansiella systemet utifrån risk och sårbarhetsperspektiv. Ytterligare uppgift är att Riksbanken vid behov kunna tillföra likviditet till banksystem, vid både normala ekonomiska förhållanden samt eventuella krislägen (Riksbank, 2025a).

Banksektorn har en avgörande betydelse för nationella och globala ekonomier. En central roll inom banker är att ta emot inlåning och tillhandahålla krediter till företag och privatpersoner. Banker har, i jämförelse med icke-finansiella företag, en annorlunda bolagsstyrning eftersom

de oftast är större och mer oberoende. Banksektorn har en hög informationsosäkerhet som gör det svårare för externa aktörer att bedöma deras verkliga riskexponering och framtid. Genom att vara starkt reglerad av intern kontroll och tillsyn blir det lättare att få en empirisk forskning av variation mellan arbete och verksamhet (Lobo, G. J., 2017).

2.2 Digitalisering i banksektorn

Digitaliseringen har varit revolutionerande och lämnat sin prägel på flera olika branscher, inte minst inom banksektorn. Utvecklingen har inneburit en övergång från fysiska bankkontor och manuella processer till en ny era av digital innovation och tekniska framsteg. Konsumentguiden (2025) ger oss en tydligare inblick i hur digitaliseringen påverkat sättet vi lånar och sparar pengar från banksektorn.

Banker har med hjälp av digitaliseringen möjliggjort att kunderna erbjuds effektiva onlinelån som har resulterat i en mer lättillgänglig och smidig kundupplevelse. Genom användningen av BankID kan låneansökningar via nätet godkännas och betalas omgående, oberoende av var kunden befinner sig (Konsumentguiden, 2025). I och med detta strävar banksektorn med att driva fram innovativa lösningar för konsumenternas hantering av pengar.

Den svenska finansmarknaden har genomgått en omfattande digitalisering de senaste 20-30 åren. Sigurd Naess-Schmidt, analytiker och partner på Copenhagen Economics, menar att det är färre bankanställda som håller på med betalningar, anställda i högre grad bor i närheten av större städer som innefattar IT-systemen för att hantera mer komplexa kundärenden och en mer specialiserad rådgivning (Svenska Bankföreningen, 2019). Denna utveckling har utvecklats under många år och kommer att fortsätta (Svenska Bankföreningen, 2019). Det lyfts fram att manuella processer har automatiserats och att betalningar har gått från att vara kontohantering till digitala transaktioner. Vad digitaliseringen hittills påverkat mest är betalningar, då de har förändrats de senaste 4-5 åren. Nya internationella aktörer har tillkommit på marknaden som erbjuder betalningstjänster såsom Apple Pay, Google Pay samt företagen Klarna och Trustly med flera betalningsalternativ. Genom att allt fler aktörer utanför banksektorn träder in i den finansiella marknaden och erbjuder liknande tjänster, blir kundrelationerna en utmaning. Studien lyfter därför fram att bankerna bör gå utanför det traditionella för hur banken alltid har fungerat till att erbjuda andra tjänster än bankmässiga

som exempelvis abonnemangstjänster med förslag på billigare leverantörer (Svenska Bankföreningen, 2019).

2.2.1 Möjligheter och utmaningar för banksektorn

Implementeringen av avancerad digitalisering har genererat både möjligheter men även utmaningar som förändrat grunden i banksektorn. I samband med den ökade användningen av smartphones och mobilnät, har det möjliggjort för banker att nå ut till kunder i underbetjänade områden. För banksektorn innebär utvecklingen inte enbart tekniska lösningar, utan skapar även en omprövning av hela affärsmodellen. Ökad digitalisering bidrar till att förbättra noggrannheten i de finansiella tjänsterna, med förhoppning att minska operativa risker och mänskliga fel. Av denna anledning kan banker investera i digital infrastruktur och kompetensutveckling för att vara konkurrenskraftiga (Murinde et al., 2022).

Effekterna av digitaliseringen har å andra sidan även lämnat centrala utmaningar för bankverksamheten. En utmaning handlar om handel med finansiella instrument som blivit mer komplex och snabbföränderlig. Digitaliseringen har gjort bankernas handel som använder sig av verktyg för att låna, spara, investera eller hantera risk blivit mer komplex. Avancerade digitala system gör att bankerna kan ändra sin risknivå vilket gör att externa aktörer får svårt att bedöma bankernas faktiska risknivå. När risker byggs upp och avvecklas snabbt blir det svårt att kunna upptäcka dem i tid, (Bushman, R.M., 2014).

Ytterligare utmaning som lyfts fram är informationsspridning och marknadsreaktioner (Bushman, R.M., 2014). I ett system där digital teknik styr hur arbetet utförs och hur beslut fattas sprids information snabbt vilket skapar en osäkerhet hos bankens finansiella ställning. Det gör att risken mellan transparens och snabb informationsspridning kan leda till krissituationer mellan banker om inte informationen hamnar till rätt mottagare . Sammanfattningsvis kan digitaliseringen ge både stabilitet och instabilitet i systemet beroende på vilken slags information som fördelas runt (Bushman, R.M., 2014).

2.3 Digitaliseringens påverkan på yrkesroller

Vid ett införande av ny digitaliseringsprocess uppstår förändringar, såväl för banken och dess tjänstemän som kunderna. Förändringar kan vara krävande för företag och dess medarbetare,

eftersom befintliga arbetsmönster som är djupt rotade inte är lätta att förändra. Men å andra sidan påverkas även kunderna som behöver lära sig nya sätt att hantera de digitala tjänsterna. Yrkesrollerna behöver således omvärdera sin roll och krävs på nya kompetensutvecklingar för att kunna leverera högkvalitativa tjänster till kunderna (Mensah & Willén, 2022).

När relationen mellan bank och kund i allra högsta grad medieras via digitala tjänster, ställs förtroendeskapandet inför utmaningar. Medarbetarna står inför en svår uppgift vid hantering av stress, ständig uppkoppling och tillgänglighet vid digitala tjänster. Medarbetarna behöver dels anpassa sig till förändringar inom rollen som kan innebära svårare och mer komplexa arbetsuppgifter, samtidigt ha förmågan att anpassa sig och lyckas uppnå samma standard med nya innovativa metoder. Omställningen kräver att kompetensutvecklingen höjs bland medarbetarna som då leder generering av direkta kostnader. Därför handlar det om att företagen avsätter medel för utbildning av de genomförda förändringar i yrkesrollen. Trots att kostnader på kort sikt kan ses ur ett negativ perspektiv kan det på längre sikt skapa effektivitetsförbättringar (Mensah & Willén, 2022).

2.3.1 Automatisering och teknisk kompetens

Automatisering och teknisk kompetens är två centrala faktorer i hur och varför digitaliseringen påverkar banksektorn. Utifrån en forskningsrapport av OECD:S (2018), menar (Nedelkoska & Quintini, 2018) att digitalisering och automatisering påverkar arbetsmarknaden i både arbetsuppgifternas roll och de kompetenser som efterfrågas. Yrken som påverkas i allra högsta grad är rutinmässiga arbetsuppgifter där digitala system enkelt kan ersätta uppgifterna både snabbare och effektivare än människor. (Nedelkoska & Quintini, 2018) beskriver att jobb med högre utbildningskrav och komplexa problemlösningar är mindre utsatt för automatisering. Medarbetare med hög teknisk och analytisk kompetens har därför en fördel i digitala arbetsmiljöer. Brist på digitala färdigheter beskrivs ofta som en av de största riskfaktorerna till att individer dels upplever svårigheter med anpassning till digitalisering, men även högre risk att ersättas av automatisering (Nedelkoska & Quintini, 2018).

Teknisk kompetens blir därför en central faktor i den framtida arbetsmarknaden, eftersom arbeten med avancerade digitala system tenderar att förstärkas snarare än att ersättas av tekniken. Digitala verktyg används som stöd i hopp om att öka deras förståelse av data och

därigenom öka dess prestationsförmåga. Tekniska kompetensen blir därför en viktig del i att kunna använda, tolka och ifrågasätta digitala system. Framtidens arbetsmarknad kräver även en kombination där människa och teknik samverkar. Denna utveckling bidrar till att höja kompetensnivån och transformera yrkesrollerna mot mer kvalificerade och tekniskt avancerade arbeten (Nedelkoska & Quintini, 2018).

2.4 Organisationsstruktur

Det är viktigt att förstå att digitalisering inte enbart är en teknisk förändring, utan en organisatorisk omvandling. Organisationer blir mer hållbara och effektiva när den organisatoriska ledningen tar rätt typ av beslut (Stanikzai & Mittal, 2025). En organisatorisk omvandling får en påverkan i beslutsfattande, arbetsprocesser och yrkesroller. Det gör att digitalisering leder till att beslut omfördelas i organisationen som i sin tur förändrar kompetenskrav och arbetsroller. I artikeln lyfter (Stanikzai & Mittal, 2025) fram tre beslutstyper som uppkommer av tre organisatoriska nivåer. Centraliserade beslut är en strategisk nivå som tas av högsta ledningen och inom denna nivå berörs långsiktiga mål, strategi och hållbarhetsfrågor. Den strategiska nivån förblir ofta mänsklig även i digitaliserade organisationer som skapar en tydlig riktning, stabilitet och samordning. Decentraliserade beslut kategoriseras på mellanchefsnivå och tas av chefer som befinner sig närmare verksamheten. Denna nivå gäller frågor som resursfördelning, arbetsledning och anpassning till lokala behov. Mellanchefsnivån blir viktigare i digitala organisationer då förändringstakten ökar rejält vilket hela tiden behöver följas upp. Det gör att chefer snabbt behöver fatta beslut kring arbetsprocesser och personalens roller (Stanikzai & Mittal, 2025).

Det automatiserade/AI-drivna beslut tas på operativ nivå som handlar om repetitiva och rutinmässiga uppgifter. Denna nivå utförs i högre grad av digitala system och AI där syftet är att minska fel, ha effektivitet och snabbhet i beslut. Den operativa nivån kopplas till banksektorn när det exempelvis behövs support i kundärende, kreditbedömningar eller administrativa uppgifter som automatiseras. I artikeln påpekar författarna (Stanikzai & Mittal, 2025) konsekvenser som uppkommer för arbetsuppgifter och yrkesroller, när det kommer till operativa beslut i automatisering. Det beskrivs att vid operativa beslut minskar mängden rutinarbete för anställda, arbetsroller blir mer analytiska, relationsbaserade och övervakande. Det leder i sin tur till att kraven på teknisk kompetens och digital förståelse ökar som gör att

yrkesrollen behöver omdefinieras. Detta kan skapa en osäkerhet hos arbetarna där behov av kompetensutveckling krävs och en förändrad yrkesidentitet (Stanikzai & Mittal, 2025).

Sammanfattningsvis är digitalisering inte endast en teknisk förändring utan en organisatorisk omvandling och för att kunna hantera detta på bästa möjliga sätt, krävs det bland annat en tydlig struktur för vem som fattar vilka beslut. Det behöver finnas en balans mellan de tre olika beslutsnivåerna samt en anpassning av arbetsroller och kompetenskrav. Slutligen kan organisationer som inte anpassar sin struktur leda till ineffektiva arbetsprocesser, en osäker kompetens och en otydlighet samt stress hos de anställda (Stanikzai & Mittal, 2025).

2.5 Analysmodell

I följande kapitel presenteras två huvudteorier, tillsammans med tidigare presenterade artiklar och studier, som kommer att vara tongivande vid analys och diskussion av empiriska intervjumaterial. Genom att kombinera sociotekniska systemteorin och transaktionskostnadsteorins perspektiv får man en bättre förståelse för digitaliseringens påverkan på banksektorn och banktjänstemännens vardagliga arbete.

2.5.1 Sociotekniska systemteorin

Studien använder sig av den sociotekniska systemteori för att kunna få en förståelse av hur det sociala och tekniska systemet samspelar ihop. Genom att använda sig av teorin kommer studien att få en bättre bild av "hur de anställda upplever digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess dagliga arbete."

I en tid som omfattar snabb digitalisering, automatisering och teknologisk disruption har organisationsförändringar fått en betydelse som gjort att utvecklingen av socioteknisk systemteori tagit fart. I artikeln argumenterar (Pasmore et al., 2019) om att den teknologiska utvecklingen idag sker i högre fart än utvecklingen av organisatoriska och sociala strukturer. Det har i sin tur skapat en obalans mellan teknik och människor i organisationer där de syftar till hur sociotekniskt tänkande kan fungera som ett ramverk för att bättre kunna anpassa organisationen till den digitala förändringen. Teorin har förändrats över tid från att ha observerat att tekniska förändringar inte automatiskt ledde till ökad effektivitet. Till att studier nu visar att produktivitet och säkerhet förbättrades när arbetare fick inflytande över

hur tekniken användes. Huvudpunkten i den sociotekniska systemteorin är att en gemensam optimering av sociala och tekniska system måste utvecklas tillsammans för att organisationer ska kunna fungera effektivt (Pasmore et al., 2019).

Utvecklingen av teorin spreds internationellt under 1960-1980 talet och tillämpades inom både tjänstesektorn och industrin. Principen med teorin var att få fram självstyrning, variation i arbetsuppgifter och lärande i arbetet. Effekten av teorin fick en positiv framgång fast en begränsad långsiktig spridning, då den fick moteffekt från ledningar som var ovilliga att dela kontroll och beslutsmakt med medarbetare. Utöver det skapades det fram nya managementmodeller med fokus på effektivisering, standardisering och kostnadsreduktion som gjorde att den sociotekniska teorin inte längre var lika intressant (Pasmore et al., 2019).

Utvecklingen av digitalisering, AI och avancerad automation gjorde att teorin fick ett nytt tänkande. Organisationer har hamnat i en form av automatisering där tekniska system inte bara genomför arbete utan även fattar beslut. Teorin lyfter fram att digitalisering inte enbart är en teknisk förändring utan en omvandling i ett socialt och organisatoriskt perspektiv. Input av automatisering förändrar yrkesroller, kompetenskrav och maktfördelning inom organisationer där högre krav ställs hos medarbetarna (Pasmore et al., 2019). Organisationer bör uppfattas som öppna med ett dynamiskt system än stabila strukturer där beslutsfattande och ledarskap kommer att bli mer distribuerat. Det traditionella synsättet på förändringsledning kommer att vara otillräckligt utan nu krävs det kontinuerliga förändringsprocesser, lärande och anpassning i organisationens struktur. Sammanfattningsvis redovisar artikeln att socioteknisk systemteori erbjuder ett relevant och nödvändigt perspektiv för att kunna förstå och hantera digitaliseringens konsekvenser för organisationer och arbetsroller. För att kunna skapa en organisation av både effektivitet och hållbarhet krävs det en kombination av tekniska och sociala aspekter. Framtidens organisationer ligger i hur samspelet mellan människa, teknik och struktur fungerar (Pasmore et al., 2019).

2.5.2 Transaktionskostnadsteorin

Kostnadseffektivisering och kostnadstänkandet är två väsentliga punkter för bankens långsiktiga hållbarhet. Artikeln, skriven av He och Sheng (2025), bygger på att varje investering, varje nyanställd och varje projekt kostar pengar. Den bestämmande leden måste alltid tänka och ta hänsyn till olika mekanismer som kan påverka ändamålet bakom

planerandet av investeringar och resurser. Benston och Smith (1976) använder sig av transaktionskostnadsteorin där man argumenterar till varför banker och andra finansiella mellanhänder existerar. Utgångspunkten i en marknad är att finansiella transaktioner är kopplade till kostnader, såsom informationssökning, riskbedömning och övervakning (Benston & Smith, 1976). Sådana kostnader kan växa med tiden och bidra till ineffektiva transaktioner mellan mellanhänder och kunder (Benston & Smith, 1976).

Som ett organisatoriskt svar till detta problem, menar författarna att banker bland annat uppstår genom att internalisera och minimera transaktionskostnader. Genom att banker specialiserar sig, utnyttjar stordriftsfördelar och expertis i informationsbearbetning kan de effektivare, i jämförelse med enskilda marknadsaktörer, hantera exempelvis kreditrisker och betalningsflöden (Benston & Smith, 1976). Därmed besitter bankerna en komparativ fördel genom förmågan att strukturera finansiella flöden, som dels blir kostnadseffektivt för såväl bankerna som kunderna (Benston & Smith, 1976).

Vidare argumenterar författarna att bankerna inte bara handlar om att förmedla kapital, utan även om att minska osäkerheten och opportunismen. Genom att standardisera arbetsuppgifter och kontrollmekanismer leder det till lägre operativa kostnader för långivaren och låntagaren men även bidra till ett stabilare finansiellt system (Benston & Smith, 1976). Sammanfattningsvis bidrar artikeln från Bentson och Smith till förståelse av hur den ekonomiska välfärden gynnas av kostnadseffektivitet i finansiella utbyten.

Banken påverkas å andra sidan även externt i förhållande till konkurrensen inom sin marknad. Idag står banken inför en ökad och bredare konkurrens från FinTech-företag och digitala nischföretag som erbjuder avancerade och lättillgängliga tjänster (Brink, 2021). För att förbli lönsam och konkurrenskraftig som bank handlar det om att ompröva sina kostnadsstrukturer. Diener och Špaček (2021) menar att digital transformation innebär en möjlighet för bankerna till kostnadsbesparingar. Genom att använda sig av automatiserade system och reducerat behov av bankkontor lyckas bankerna ligga i framkant och samtidigt få alltfler kunder att betjänas på ett effektivare sätt (Diener & Špaček, 2021). Samtidigt betonar artikeln att kostnadseffektivisering går hand i hand med betydande investeringar. Kompetensutveckling av personal och ersättning av *"legacy systems"* är investeringar som innebär höga kostnader (Diener & Špaček, 2021). Cost-benefit tänkandet blir i detta sammanhanget avgörande för bankerna, där en balansgång måste hittas mellan hur mycket

man investerar och vad man får i utbyte. Sammanfattningsvis kan man säga att digitaliseringen fungerar som ett verktyg som är kostsamt på kort sikt men som lönar sig i längden.

2.5.3 Analysmodellens förklaring

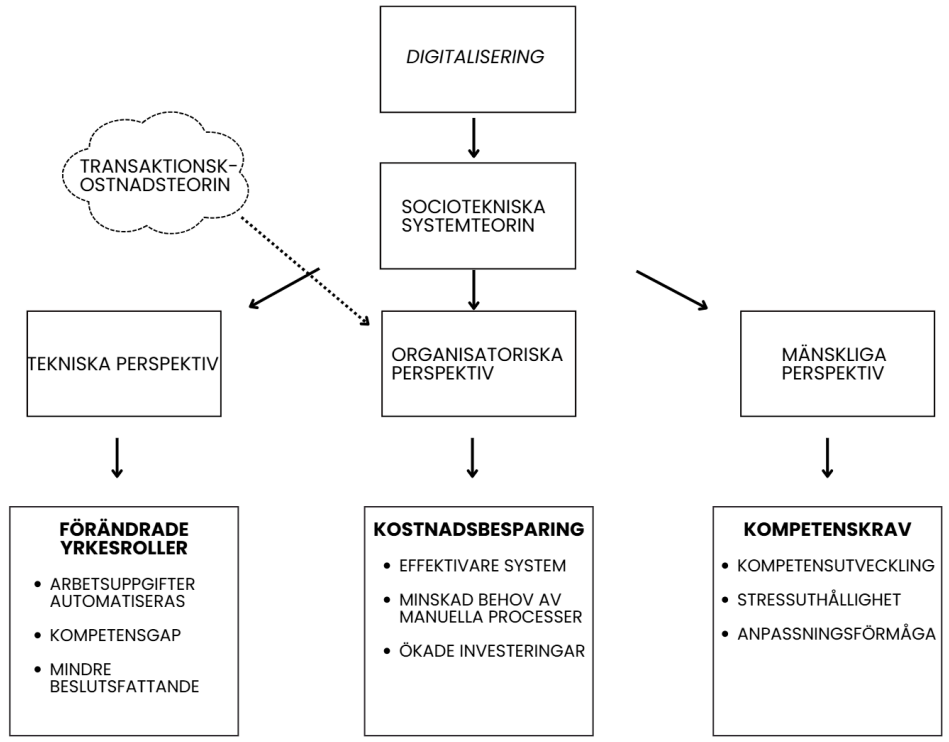
Analysmodellen (figur 1) illustrerar och hjälper en att förstå studien ur sociotekniska systemteorin och transaktionskostnadsteorins synvinkel. När det gäller den sociotekniska systemteorin utgör den en stor del av analysen som utgår från tre huvudperspektiv, där tekniska organisatoriska och mänskliga perspektiv samspelar. Perspektiven möjliggör en förståelse och koppling till hur digitaliseringen har påverkat banksektorn.

Det tekniska perspektivet i modellen fokuserar på hur digital teknik bidrar till effektivisering av arbetsprocesser genom till exempel automatisering. Detta kopplas till förändrade yrkesroller, där arbetsuppgifter automatiseras och beslutfattandet stöds och alternativt ersätts av digitala system. Samtidigt kan denna utveckling leda till kompetensgap (något som även kopplas till mänskliga perspektivet och dess kompetensutveckling) eftersom befintlig personal inte alltid besitter den tekniska kunskapen som krävs för de nya systemen. Därmed synliggör det tekniska perspektivet nya organisatoriska utmaningar som kan uppstå.

Det organisatoriska perspektivet illustrerar hur digitaliseringen förändrar struktur, styrning och resursanvändning. Kostnadsbesparing är perspektivet som modellen kopplas till, där ett effektivare system och minskat behov av manuella processer kan leda till ökad produktivitet. Samtidigt handlar det om att digitalisering kräver omfattande investeringar inom teknik, utveckling och utbildning. Därför kan man säga att digitaliseringen inte enbart kostnadsreducerar, utan även leder till strategisk satsning för långsiktig utveckling. I detta perspektiv kompletteras det med transaktionskostnadsteorin som fokuserar på hur digitala system kan minska informationskostnader inom banksektorn.

Det mänskliga perspektivet handlar om individens roll vid digitala förändringar och införanden. Modellen poängterar att digitaliseringen bidrar till ökade kompetenskrav, både tekniska kompetenser men även anpassningsförmåga. Utöver detta betonas även stressuthållighet som en utmaning eftersom förändringar kan leda till ökad arbetsbelastning och osäkerhet. Detta perspektiv understryker vikten av den sociala process som påverkar

medarbetarnas arbetsvillkor och välmående. Genom att kombinera dessa två teorier med varandra skapar modellen en fördjupad förståelse för digitaliseringens utmaningar inom banksektorn.



FIGUR 1:
ANALYSMODELL

3. Metod

I följande kapitel presenterar författarna övergripande de metodologiska val och tillvägagångssätt som har använts för att uppnå syftet med studien. Därefter presenteras val av metod, datainsamling, urvalsprocess och genomförandet. Avslutningsvis diskuteras analys- och tolkningsmetoder men även studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

3.1 Val av metod

För att kunna utföra denna intervjustudie och samtidigt besvara frågeställningen på bästa möjliga sätt har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod. Baserat på studiens frågeställning och syfte valde vi att vända oss till fem större banker i en svensk storstadsregion för att få så välgrundade svar och analyser som möjligt. Kontoren som kontaktades hålls förborgad eftersom det dels behandlar personliga åsikter kring förändringar men å andra sidan även skapa en trygghet för respondenterna att kunna besvara frågorna utan press. Valet av forskningsdesign grundade sig på vårt intresse i att studera anpassningsförmågor och därigenom förstå hur den teknologiska utvecklingen påverkat det interna arbetet och kraven inom bankbranschen. Den genomförda studien möjliggör en specificerad och djupare insikt i det studerade ämnet (Bryman & Bell, 2017).

Studien vi genomfört baseras på en kvalitativ metod med digitalt genomförda intervjuer, för att lättare kunna analysera de individuella resonemang och upplevelser (Bryman & Bell, 2017). Syftet med intervjuerna är att analysera de individuella resonemangen och upplevelser för att få en djupare förståelse på hur digitaliseringen har förändrat det interna arbetet inom bankbranschen. Förberedande inför intervjuerna skapade vi en intervjumall som bestod av relevanta frågor inom studiens område (se bilaga 1). Mallen som presenterades innehöll information om studiens syfte samt viktiga etiska principer, vilket inkluderade frivilligt deltagande, rätten att avbryta intervjun när som helst samt att informationen som diskuteras endast är till för studiens vetenskapliga ändamål. Intervjuerna som genomfördes baseras på en semistrukturerad anpassning, där frågorna dels kommer att baseras på studiens forskningsfrågor men även anpassas till respondenterna och deras arbetsposition. Dock kommer författarna även att kombinera de förberedda frågorna med flexibla följdfrågor,

eftersom blandningen kan ge en djupare förståelse och en flytande naturlig dialog (Bryman & Bell, 2017).

3.2 Datainsamling

Intervjustudien grundar sig på empirin som har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med medarbetare i de olika valda bankerna. Intervjuerna genomfördes individuellt där intervjuarna anpassade frågorna (se bilaga 2) dels till nyckelorden som tidigare presenterats, men även till den individuella medarbetaren och dess arbetsroll (Bryman & Bell, 2017). Genom en semistrukturerad intervju får respondenterna möjligheten att utvidga sina svar på ett fritt sätt, som därigenom ger intervjuarna friheten att anpassa följdfrågor till svaren som ges. Frågorna är framställda för att möjliggöra relevant följdfrågor, som därigenom bidrog till dynamiskt och flexibelt samtal. En viktig aspekt vid sådana intervjuer är att man tar hänsyn till hur respondenten tolkar frågorna (Bryman & Bell, 2017). Valet av metod motiveras av förmågan att prioritera respondentens syn och uppfattning, vilket är väsentligt för studien.

3.2.1 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes med medarbetarna via Zoom. Intervjuerna var planerade att genomföras under V. 46-47, men på grund av oplanerade förhinder för respondenterna ägde intervjuerna rum på andra tider baserat på dess tillgänglighet och flexibilitet. Vi valde ut fem banker att genomföra studien på, varav 2 medarbetare från varje bank. Vid kontakt med samtliga banker hade vi inte möjlighet att välja varken personer eller en specifik roll, utan de valdes av banken baserat på dess tillgänglighet och vilja att delta i studien. Samtliga intervjuer genomfördes individuellt och varade i cirka 30 minuter.

3.2.2 Analys av empiri

Det empiriska materialet genomfördes med en tematisk analys, där intervjuerna först transkriberades i sin helhet för att sedan bearbetas. Detta för att identifiera återkommande mönster som senare kan kopplas till studiens syfte och forskningsfråga. Därefter markerade vi viktiga delar av materialet för att få övergripande teman inom digital systemstyrning, förändrade kundrelationer, förändrade yrkesroller samt samspel mellan människa,

organisation och teknik. Studiens trovärdighet stärks då markeringen diskuterades tills den fick en gemensam förståelse, vilket slutligen används som grund för empirins struktur och analysen i diskussionen.

3.2.3 Urval

Bankerna kontaktades dels via mejl men även telefonsamtal genom deras kundsupport. Som tidigare skrivet fick vi inte möjligheten att välja respondenterna som skulle delta i vår intervjustudie, utan de valdes ut av samtliga banker baserat på dess tillgänglighet och flexibilitet. I början av samtliga intervjuer fick respondenterna möjligheten att presentera sig, och baserat på den information som sades kunde vi dela in dem i fem olika grupper. Som vi kan se i tabell 1 är medarbetarnas erfarenhet varierande vilket gjorde att vi kunde dela in dem i tre olika intervaller (1-5 år, 6-10 år och 11+ år). Spridningen i medarbetarnas roller i de olika bankerna bidrog till en mer heltäckande bild av ämnet, eftersom intervjuerna genererade data från flera olika perspektiv och synvinklar. Man kan även se att respondenternas arbetsplats var till största del ensidigt där fysiska kontor var vanligare än distansarbete.

ID	**Medarbetare som intervjuades**	**Erfarenhet**	**Arbetsroll**	**Distans/ Online kontor**	**Fysiskt kontor**	**Kön**	**Tid per intervju**
M1	Medarbetare 1	1-5 år	Kundtjänst	X		Kvinna	20 min
M2	Medarbetare 2	11+ år	IT & Data Chef	X	X	Man	35 min
M3	Medarbetare 3	11 +år	Rådgivare		X	Kvinna	23 min
M4	Medarbetare 4	6-10 år	Rådgivare		X	Man	27 min
M5	Medarbetare 5	1-5 år	Kundtjänst	X		Kvinna	23 min
M6	Medarbetare 6	11+ år	Rådgivare		X	Kvinna	30 min
M7	Medarbetare 7	6-10 år	Rådgivare		X	Man	27 min
M8	Medarbetare 8	11+ år	Ekonomichef		X	Kvinna	33 min

Tabell 1: Sammanställning intervjupersonernas erfarenhet, arbetsroll, arbetsplats och kön

M9	Medarbetare 9	1-5 år	Kundtjänst		X	Man	23 min
M10	Medarbetare 10	6-10 år	Rådgivare		X	Man	25 min

3.3 Metodbegränsningar

Flera forskare väljer att låta teorin växa fram organiskt genom insamling och analys av data, där syftet bygger på att försöka få en förståelse av underliggande mönster framför att bekräfta förutbestämda antaganden. Denna metod medför därmed en risk, eftersom utan tydlig ram kan studien resultera i otillräcklig skärpta data för att kunna dra slutsatser. För att motverka detta struktureras datan där man fokuserar på att lyfta fram relevanta underrubriker, dels för att få fram datamaterialets kärna men även att lyckas omvandla komplex data till tydlig och kommunicerbar information.

En central del av studien är diskussionen kring de teoretiska begreppen och dess mätning. Inom en kvalitativ undersökning utgör begreppen en avgörande roll eftersom de, enligt Bryman och Bell (2017), fungerar som en generell referensram och vägledning i empiriska situationer. I och med att semistrukturerade intervjuer erbjuder flexibilitet, kan det även innebära utmaningar metodologiskt. Intervjuerna kan å andra sidan bli svåra att jämföra och analysera när respondenterna får friheten att utveckla sina påståenden. Kompletterande till studien valdes det att beskriva två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning, både trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2017).

3.4 Trovärdighet

Det första grundläggande kriteriet är trovärdighet som består av fyra delkriterier. Dessa delkriterier är: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering eller bekräftelse (Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Tillförlitlighet

Den sociala verklighetens tongivande betydelse framträder med särskild tydlighet i relation till studiens tillförlitlighet. När det finns flera olika beskrivningar av den sociala verkligheten är det viktigt att forskaren kan skapa trovärdighet i sina tolkningar. Syftet med detta är att

möjliggöra en bedömning av hur acceptabla och rimliga beskrivningarna är i andras ögon. Genom att utgå från tillförlitliga resultat stärks forskarens ställning, vilket indikerar att studien har genomförts i enlighet med de befintliga reglerna samt att forskaren har uppfattat den studerande verkligheten på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2017).

Vid genomförandet av de semistrukturerade intervjuerna användes en intervjumall med kärnfrågor kopplade till syfte och frågeställning, i syfte att bygga en stabil och jämförbar grund. Slutligen informerades respondenterna om studiens etiska information som bidrog till trygghet och frivillighet. Anledningen bakom detta beslut var att underlätta ett öppet samtal för samtliga involverade för att dels öka kvaliteten på intervjumaterialet.

3.4.2 Överförbarhet

Vanligtvis används en kvalitativ forskning där intressegruppen antingen är en mindre grupp eller enskilda individer med gemensamma egenskaper. Därmed fokuserar det kvalitativa resultatet på innebörden av den sociala verkligheten. Överförbarhet handlar om huruvida studiens resultat i en annan kontext betraktas som en empirisk fråga. Samtidigt menar Bryman och Bell (2017) att forskaren genom en fyllig redogörelse kan tillhandahålla en omfattande empirisk databas. Därmed möjliggör det för allmänheten och läsarna att själva avgöra i vilken utsträckning resultatet är överförbar till andra sammanhang

Utifrån de tio genomförda intervjuerna, med varierande roller, får vi en bredhet i studien. Med denna anledning gjordes en tabell där kön, erfarenhet och roll presenterades för att enklare ge en bedömning av överförbarheten.

3.4.3 Pålitlighet

För att utvärdera studiens trovärdighet, ska man enligt Bryman och Bell (2017) anta ett granskande synsätt. Detta innebär att forskaren bör tillhandahålla en fullständig och transparent redogörelse för samtliga faser i forskningsprocessen. Genom att presentera tillvägagångssättet på ett systematiskt sätt möjliggör det en bedömning i vilken utsträckning de teoretiska slutsatserna är berättigade. Det är viktigt och centralt att pålitligheten göras på ett transparent sätt för att möjliggöra följbarhet och kvalitet (Bryman & Bell, 2017).

Genom att stegvis förklara processens detaljer, allt från urval och kontakt till intervjutiden och analys ökar studiens pålitlighet. Därmed kan man även tillägga, när det gäller intervjuerna, att en planering genomfördes och skrevs ner med datum och tid anpassad efter respondenternas tillgänglighet.

3.4.4 Konfirmering eller bekräftelse

Konfirmering, ur forskarens perspektiv, rör strävan och instinkten efter att ge en fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning. Det handlar om att försöka fastställa forskaren agerat i god tro, då det skall vara uppenbart att forskaren omedvetet låtit sig påverkas av personliga värderingar eller teoretiska inriktningar. En av granskningens uppgifter, enligt Guba och Lincoln, är att slå fast i vilken utsträckning det går att styra resultatet (Bryman & Bell, 2017).

Anledningen bakom studiens val av de olika bankernas och respondenternas anonymisering handlar om att minska social press för att på så sätt generera så genuina och ärliga svar som möjligt. Därmed, för att ytterligare tydliggöra bekräftelse, kommer empirin att baseras på citater från uttalanden för att uppnå en koppling mellan data och tolkning.

3.5 Äkthet

Den andra grundläggande kriteriet är äkthet, som handlar om forskningens bredare samhälleliga och politiska konsekvenser i allmänhet. För att äktheten i en studie skall uppnås, handlar det om att få en rättvisande bild genom mångfalden av åsikter och uppfattningar som existerar inom den undersökta gruppen på ett balanserat sätt. Om undersökningen har medfört en bättre förståelse hos respondenterna är det *"ontologisk autenticitet"* (Bryman & Bell, 2017). Om undersökningen har bidragit till en tydligare bild av hur andra personer i liknande miljö upplevelser är det *"pedagogisk autenticitet"* (Bryman & Bell, 2017). Om undersökningen har medfört faktiska förändringar är det *"katalytisk autenticitet"* (Bryman & Bell, 2017). Slutligen om undersökningen har bidragit till bättre förutsättningar för respondenterna är det *"taktisk autenticitet"* (Bryman & Bell, 2017).

I studien har äkthet använts genom en variation av roller och erfarenheter. På så sätt får resultatet flera olika perspektiv beroende på yrkesrollen som respondenten har. Men å andra

sidan kan respondenterna även utgå från den enskilda erfarenhet som man burit med sig. Därmed får studien personliga resonemang kring utvecklingens påverkan ur sociala och tekniska faktorer.

3.6 Källkritik av intervjustudien

En kvalitativ forskningsstudie handlar mycket om hur författarnas uppfattningar och vad för information som anses vara betydelsefulla för studien. Det börjar oftast med att man finner ett intressant problem som man intresserar sig av, men som måste smalnas ned beroende på informationen som finns tillgänglig (Bryman & Bell, 2017). Eftersom vi genomförde semistrukturerade intervjuer där medarbetarnas åsikter om specifikt ämne står i centrum, menar skribenterna Bryman och Bell (2017) att det anses svårt att implementera detta i denna typ av undersökningar. Studiens syfte är att förstå hur förändringar inom digitaliseringen har påverkat bankbranschen idag, och därigenom anser vi att replikbarheterna inte är av avgörande betydelse (Bryman & Bell, 2017).

Båda författarna har tidigare kunskaper om hur en intervju går till och hur man anpassar följdfrågor baserat på respondentens svar. Författarna insåg under samtliga intervjuer att respondenterna väljer att svara på frågorna väldigt aktsamt. Man kan ha valt att inte besvara frågorna ordentligt och undviker att berätta sina riktiga åsikter och uppfattningar om frågeställningen. Det kan grunda sig i att undvika eventuella problem eller skador där man känner en lojalitetsplikt gentemot banken. Lojalitetsplikten beskriver att man som medarbetare ska vara lojal gentemot sin organisation och sätta dess intresse framför sina egna (Bryman & Bell, 2017). Försiktigheten bland medarbetarna kan även grunda sig i att man inte vill dela med sig om personliga perspektiv med människor utanför organisationen.

4. Empiri

I detta avsnitt presenterar vi det insamlade datamaterialet från de utförda intervjuerna. Intervjumaterialet har delats upp i sex olika ämnen där inledningensvis förklaras om arbetsrollernas förändring i banksektorn, som sedan följs av digitala system och arbetsprocesser. Vidare går vi in i kundbeteende och kundrelationer i en digital miljö, förändrade yrkesroller och kompetenskrav och avslutar med framtidsperspektiv och samspel mellan människa, organisation och teknik.

4.1 Tekniska perspektivet

I samtliga intervjuer hävdar man att digitaliseringen har på olika sätt haft en omfattande påverkan inom bankens olika yrkesroller, men att respondenterna upplever ökade kompetenskrav men även komplexitet inom arbetet.

Kundtjänstmedarbetare M1, M5 och M9 förklarar att man övergått från enklare, rutinbaserade ärenden till mer avancerade problem som kräver problemlösande och kommunikation. M1 påpekar att bankens hemsida har utvecklats, exempelvis att ledningen har infört AI chatbot med syfte att vägleda och besvara kundernas enkla ärenden. På så sätt nås kundtjänsten av mer komplexa problem som chatboten har svårigheter med att besvara. Liknande erfarenheter uttrycks av både M5 och M9, som båda tillägger att arbetstempot har accelererat då fler kunder kontaktar dem vid svårare problem. Samtliga medarbetare lyfter även rollen att man genom lärande av flera digitala system lyckas hjälpa kunderna effektivera.

> *"Tidigare har vi i kundtjänsten tagit emot samtal om alla möjliga problem, stora som små, som kunderna inte kunnat lösa eller där de behöver rätt vägledning. Nu skulle jag ändå vilja påstå att min roll har förändrats sedan införandet av vår AI chatbot på vår hemsida. Arbetet har effektiviserats men istället bemöter vi svårare och komplexa samtal som kan vara tidskrävande. Men det kan även uppstå situationer där 1-2 personer samarbetar, exempelvis på grund av en av medarbetarnas brist på erfarenhet, för att lösa ett uppdrag". (M5)*

När det gäller rådgivarna (M3, M4, M6, M7 och M10) har rollerna blivit alltmer digitala, administrativa men även mer regelstyrda. M3 och M6, som har längre erfarenhet inom yrket, säger att dokumentationskraven ökat på grund av säkerhetsskäl men även då allt blivit mer systemstyrd. Genom dokumentation försvarar man sin position som bank vid anmälningar eller reklamationer eftersom allt som bestäms och godkänns av båda parterna dokumenteras. M4, M7 och M10 tillägger att regelverken bakom digitaliseringen påverkar besluten mer än tidigare, speciellt inom kreditbedömning, vilket skapar mindre möjligheter för enskilda medarbetare att genomföra slutliga bedömningar.

> *"Utifrån min 11+ åriga erfarenhet kan jag säga att kraven på dokumentation är oerhört viktigt att följa men även att ständigt hålla sig uppdaterad över de nya regler som beslutas. Dokumentation är viktigt för både kunden och banken eftersom man på så sätt minimerar möjligheter till onödiga risker, såsom indragen banklicens på grund av brist på bevis baserat på det som bestämdes inför en investering . Men det används även som material inom inlärningsprocessen, där dokumentationen på en specifik situation och utförandet kan användas som grund ifall liknande situationer uppstår. Denna metod är lärorik inom alla branscher, där alla kan ta del av det positiva och negativa för att uppnå perfektion". (M3)*

Utifrån de olika respondenterna kan vi se att M1, M2, M3, M6, M7, M8 och M10 beskriver digitala system som inte endast är ett stödjande verktyg. Idag fungerar den mer som en integrerad del av organisationen som påverkar arbetsprocesser, beslutsfattande och yrkesroller på olika nivåer.

> *"Ofta är det inte jag som har tagit beslutet utan systemet fast det är jag som måste stå och förklara det för kunden. Det gör att jag måste stå för beslutet och förklara varför det blev så, även om jag själv inte haft möjlighet att påverka det. Det gör att kunden kan uppleva det som att jag har någon roll i beslutet. Fast jag förväntas ändå skapa förståelse, förtroende och acceptera kundens reaktioner" (M3).*

Det framkommer även att organisationens interna struktur är utformad för att anpassas efter de tekniska systemen. När det kommer till arbetsprocesser, rutiner och uppföljning beskrivs som starkt standardiserade där digitala plattformar sätter strukturen för hur arbetet ska genomföras. Både medarbetare M6 och M10 förklarar att en tydlighet i arbetet bidrar till en

mer enhetlig hantering av ärenden, fast den kan upplevas som begränsande när systemets logik inte överensstämmer med den enskilda kundens situation. De respondenter med längre erfarenhet inom banksektorn, både (M3) och (M6), beskriver att samspel mellan organisation och teknik har inneburit en tydlig förändring av yrkesrollen över tid. De förklarar att de tidigare hade ett större utrymme för professionella bedömningar men att arbetet idag handlar om att kontrollera och följa systemets beslut. Detta har lett till en omdefiniering av yrkesrollen och fokus har gått från självständigt beslut till övervakning och kvalitet.

> *"Förr var det jag som tog beslut själv och gjorde individuella bedömningar i mötet med kunden. Jag upplever att detta har förändrats idag och gått över mer till att kontrollera samt följa upp de beslut som systemet redan har tagit. Min roll har förändrats från att fatta beslut till att nu övervaka, säkerställa och tolka att det är korrekt. Jag har fått en annan sorts ansvar där fokuset hamnat mer på efterkontroll" (M6).*

Personalen med längre arbetserfarenhet M3, M6 och M8 inom yrket ser tydliga framtidsmöjligheter inom banksektorn. Utvecklingen inom digitaliseringen ses som god och självklar för att dels utvecklas samt utnyttja möjligheterna som ges. Respondenterna tillägger även att man ser förändringar inom arbetsrollerna idag och tydliga tendenser att dessa kommer att fortsätta.

> *"Sedan jag började att jobba efter min examen har yrket förändrats oerhört mycket. Förändringarna kommer med största sannolikhet att fortsätta vilket är något som vi bör vänja oss vid. Yrkets framtid kommer nog mestadels handla om att tolka och följa upp de systematiska besluten, än att fatta dem". (M6)*

4.2 Organisatoriska perspektivet

Kostnadsbesparing är ett viktigt ämne för banksektorn. Det handlar om att utnyttja effektivare system där man minimerar långa och komplexa manuella processer för att utföra arbete. Därmed är det viktigt med investeringar genom hela organisationen för att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål. Samtliga respondenter uttryckte sig om hur centrala och integrerade de digitala system blivit inom arbetsprocessen, oavsett yrkesroll. Respondenterna förklarar att

deras arbete blivit effektivare men ständigt beroende av digitala verktyg, men att påföljderna av dess användning varierar mellan olika avdelningar.

Kundtjänstmedarbetare M1, M5 och M9 beskriver hur arbetet till största del blivit systemberoende. Det dagliga arbetet består mycket av att skifta parallellt mellan olika system inom kundhanteringssystem, interna informationsplattformar men även inom BankID systemet. När banker kontaktas av olika typer av ärenden ställer systemen höga krav på stressuthållighet och multitasking. M5 och M9 betonar att samtalen är kö- och flödesstyrt där systemet styr vem som prioriteras, tillgängligheten hos varje medarbetare och beräkning av den ungefärliga arbetstakten.

> *"/.../ och något som underlättar vårt arbete är att vi inte väljer vilka ärenden som vi tar emot, utan det är något som systemet slumpmässigt bestämmer när de blir skickade till vår avdelning. Systemet tillåter oss även att efter varje samtal få ca 30 sek - 1 min vila för att återställa sig till det nya ärendet". (M9).*

> *"Ett system som har underlättat distanskontakten mellan banken och kunder är BankID. BankID får en att identifiera sig oavsett vart man är och underlättar för oss i kontoret att hjälpa till med att lösa problemet" (M1).*

I och med att rådgivarnas arbete är riktad mot kunder utvecklar M7 att hybridarbete är något att vänja sig vid och något som är nyttigt i arbetet. De digitala systemen erbjuder alla involverade flera flexibla alternativ att genomföra sina ärenden på än tidigare. Respondenten lyfte fram att covid-pandemin spelade en central roll i övergången. .

> *"Covid-pandemin kände jag var starten på användningen av digitala tjänster. Banken var väldigt snabba med att ta fram nya system som skulle underlätta den nya vardagen och skapa tillgänglighet till allmänheten. Exempelvis rådgivare, som ständigt har kontakt med sina företagskunder, kan föredra att ha ett digitalt möte via exempelvis Zoom för att underlätta. De fysiska mötena tycker jag har fått en större betydelse eftersom det oftast innebär att viktiga ärenden diskuteras". (M7)*

De högre uppsatta medarbetarna, som M2 och M8, delar liknande åsikter som resterande respondenter. M2, med längre erfarenhet, har varit med om två olika "generationer", en

period där tillgången av AI inte fanns i samma utsträckning och dagens digitala era där man med *"mer"*frihet kan använda och utnyttja systemet på ett effektivare sätt.

> *"/.../ tjänsterna som används nuförtiden är mer lönsamma jämfört med de tidigare systemen. Mindre personal behövs eftersom rutinmässiga arbeten automatiseras av bland annat egen anpassade AI chatbotar. Men även om vi använder oss av sådana system innebär det inte att vi till 100% ska förlita oss på dem. Självklart kan jag inte dölja att utvecklingen har kommit väldigt långt och gjort arbetet effektivare för samtliga, men systemen bör ändå användas med försiktighet. Vi måste ha i åtanke att det fortfarande finns en hel del brister i dessa nya digitala system som ständigt håller på att utvecklas. I vår avdelning arbetar vi därför mycket med utveckling av befintliga och nya system för att uppnå perfektion". (M2)*

Avslutningsvis hänger en organisations framtida utveckling mycket på investeringar, något som är väldigt centralt i att behålla sin roll och marknadsposition. Rådgivaren M6, som jobbat i flera organisationer, påpekade för hur avgörande investeringar kan bli för samtliga inom en organisation. Investeringar kan vara en bidragande faktor till kostnadsbesparingar, både lång- och kortsiktigt. .

> *"Självklart är det väldigt kostsamt med investeringar i just den tidpunkten eftersom stora resurser läggs på det. Men å andra sidan kan det vara avgörande på längre sikt, och covid-pandemin är det bästa exemplet. Genom att bland annat investera i system som jobbar med kreditbedömning och riskhantering möjliggör det kostnadsbesparing inom alla led, både inom organisation och gentemot kunderna". (M6)*

4.3 Mänskliga perspektivet

Kompetenskraven som digitaliseringen medfört har påverkat medarbetarnas arbetsprocess, anpassningsförmåga och utökad stress. I de högre uppsatta positionerna fokuserar man mycket på hur framtidens kompetensutvecklingar kan spela en avgörande roll för framtiden. Kunskap är något som man inte kan ha för lite av, och som M2 samt M8 medger, kommer den ekonomiska förmågan att investera i utbildningar och strukturer att vara centralt för framtiden.

"/.../ förändringarna är inte alltid hållbara med den kunskap man redan besitter. Som bank behöver man därför säkerställa att samtliga medarbetare har rätt kompetens för att kunna hantera förändringarna. Om inte, riskerar man att skapa mer kompetensgap än ett stöd mellan människan och tekniken. Med denna anledningen är det viktigt att vara förberedd för att skapa goda förutsättningar i arbetet". (M2)

M2 och M8 lyfter fram att digitala system är nödvändiga för stora datamängder och för en mer komplex miljö. Samtidigt förklarar de att den tekniska utvecklingen har ställt högre krav på organisationens förmåga att anpassa strukturer, kompetensutveckling och förändringsarbete. Flera respondenter förklarar att bristande utbildning eller otydliga processer riskerar ett gap mellan systemets utveckling och medarbetarnas förutsättningar att använda dem på ett korrekt sätt.

"Tekniken utvecklas snabbt fast för att digitaliseringen ska kunna fungera i praktiken behöver organisationen och människorna utvecklas i samma takt. Att endast införa nya system eller tekniska lösningar som medarbetarna inte får rätt förutsättningar att förstå och använda dem. Ifall organisationens struktur, arbetssätt och kompetens inte följer med riskerar tekniken att skapa mer problem. För ett fungerande samspel krävs det att samtliga spår utvecklas separat". (M2)

Medarbetarna som har ledande och strategiska roller, både M2 och M8, ser förändringarna ur andra perspektiv. M2, idag IT- och datachef, påstår att rollen utvecklas på grund av digitaliseringens ständiga utveckling. Arbetet har blivit allt mer komplext där man idag arbetar mycket med analyser och samordning med andra avdelningar, för att kunna utveckla passande system baserat på behovet. Även om nya system införts är det viktigt att man i rollen ständigt ökar sina kompetensförmågor inom exempelvis AI för att kunna hantera det på bästa möjliga sätt.

"Den ekonomiska utvecklingen har förändrat alla roller på olika sätt. Som chef, när förändringar sker, pratar jag alltid om vikten att samarbeta tillsammans. Förr var det mer strukturerat, det vill säga att alla var specialiserade på ett ämne men idag är kraven mycket högre. Idag är det som krav, även om du jobbar inom andra områden, att du ska ha bredare kunskap inom exempelvis juridik, bolån och räntor osv. Därför handlar det om att vi som medarbetare måste vara aktiva och ständigt utöka våra kunskaper". (M8)

Framtiden präglas av ren ovisshet, där responsen uttrycks både som positiv eftersom utvecklingen ser lovande ut, men å andra sidan negativ eftersom det finns en oro för kommande förändringar i yrkesrollerna. M1, M5 och M9 berättar att deras uppgifter redan idag har börjat ersättas av tekniska lösningar. Därför börjar de känna ett visst hot då risken är att arbetsuppgifterna inom en snar framtid automatiseras.

> *"Mycket av det vi arbetar med idag tror jag kommer att ersättas inom framtiden, främst av AI. Detta får en ibland att tänka på hur mycket av dagens arbete som verkligen kommer att finnas kvar inom ett par år". (M1)*

Samspelet på hur människan och tekniken påverkar arbetsmiljön repeteras i empirin. Respondenter med operativa roller (M1, M5 och M9) beskriver att vid ett fungerade system upplevs arbetet som strukturerat och hanterbart. Detta minskar stressnivån eftersom samtliga medarbetare i varje avdelning vet ens uppgifter och hur uppgifterna ska hanteras. Det förklaras vidare i hur samspelet upplevs beroende på roll och erfarenhet. Både M7 samt M8 har en positiv syn på digitaliseringen och menar att det skapat möjligheter för tekniken i form av flexibilitet och effektivitet. I jämförelse med de respondenter som har en kundtjänst och rådgivnings roll menar istället att tekniken varit ett nödvändigt stöd men även ett tryck i arbetet. De syftar på att samspelet har påverkat deras upplevelse av kontroll och ansvar. Beslut i högre grad som har automatiserats upplevs som en minskad möjlighet att kunna påverka enskilda ärenden, vilket skapar en distans känsla för medarbetarna. Fast digitaliseringen menar att de har fortfarande skapat tydlighet och minskad risk för individuella felbedömningar.

5. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras de empiriska resultaten med den teoretiska referensramen för att kunna hitta likheter och jämförelser. Avsnittet är uppbyggd med 5 delar för att diskutera studiens forskningsfråga i olika perspektiv.

5.1 Forskningsfråga och syfte

Som tidigare nämnt var syftet med studien att förklara och beskriva hur digitaliseringen påverkat banksektorn, med fokus på hur de anställda upplever påverkan i deras dagliga arbete. Forskningsfrågan beskrivs som följande: "Hur upplever de anställda digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess dagliga arbete?" I diskussionsdelen får vi se hur studiens empiriska resultat besvarar denna fråga i samband med den teoretiska referensramen.

I studiens empiri kan vi se att digitaliseringen upplevs ha påverkat medarbetarnas roll och skapat en förändring i organisationen. Idag påverkar inte digitala system bara bankernas arbetsprocesser och uppgifter utan yrkesroller har förändrats, kompetenser, ansvar samt beslutsfattande som tas inom organisationen. Från tidigare nämnt förklarar den sociotekniska teorin att digitalisering inte enbart påverkar teknisk förändring, utan idag ser vi även en utveckling i organisationen och en omvandling i det sociala (Pasmore et al., 2019).

Å ena sidan kunde vi se att digitaliseringen påverkat de anställda på olika sätt där de som arbetar med kundnära roller upplever ett ökat arbetstempo, förändrade kundförväntningar och en förändring i systemstyrning. Å andra sidan upplever de anställda som arbetar mer med strategiska och ledande roller nya möjligheter av effektivisering, datadrivna beslut och fortsatt driven verksamhet. En gemensam uppfattning är att alla upplever ett ökat krav på teknisk kompetens och anpassningsförmåga. I forskningsrapporten av OECD:S lyfts de fram att arbetsuppgifterna är något av det första som förändras och att yrkesrollen inte ersätts (Nedelkoska & Quintini, 2018). Det tyder på att digitaliseringens påverkan uppfattas som både möjliggörande och utmanande för de anställda. Digitaliseringen upplevs inte som en enhetlig förändring, utan mer som en process där den varierar beroende på yrkesroll, erfarenhet och organisationens position. För att kunna få en full potential av digitalisering ska det finnas en balans mellan teknisk utveckling, det sociala samt organisatoriska

förutsättningar (Nedelkoska & Quintini, 2018). Det belyser att dessa samband skulle bidra till en bättre effektivitet och utveckling i banksektorn.

Digitala system har idag blivit en central och integrerad del av banksektorn. I empirin visar det sig att det tekniska och sociala systemet är tätt kopplade i banksektorn, fast inte alltid har en balans. När arbetsuppgifter i högt tempo och prioriteringar som styrs av digitala system upplever de anställda en ökad tydlighet och effektivitet medan andra upplever en minskad kontroll i arbetet. Det kan tolkas som att tekniken har optimerats för effektivitet fast att det sociala systemet inte alltid anpassats i samma takt. Utifrån den sociotekniska teorin framträder det att när tekniken förändrar arbetsformerna måste även de sociala arbetsvillkoren utvecklas (Pasmore et al., 2019).

5.2 Tekniska perspektivet

Empirin visar att flera arbetsuppgifter inom bankverksamheten har automatiserats till följd av införandet av digitala system, med AI i spetsen. Kundtjänsten är avdelningen som märker av förändringen mest där enklare ärenden nu hanteras av egendesignade chatbot lösningar. Det gör att arbetsprocessen har förändrats från rutinbaserade uppgifter till mer komplex problemlösning. Denna utveckling lyfts av Nedelkoska och Quintini (2018) som syftar till att digitaliseringen främst påverkar rutinmässiga arbetsuppgifter. I bankens mening innebär detta inte nödvändigtvis av arbetsuppgifter, utan snarare omformning av innehållet. Genom automatisering fungerar det som av avlastning på medarbetarna, men samtidigt höjer kraven på de mer kvalificerade arbetsuppgifterna. Därmed kan det skapa en splittring inom yrkesrollerna, där vissa arbetsprocesser försvinner medan andra kräver mer kunskap. Men å andra sidan, ur det sociotekniska perspektivet, kan det tolkas som att det tekniska systemet förändras snabbare än det sociala systemet. Implementeringen och utvecklingen av AI sker i en mycket hög takt, medan anpassningen i form av kompetensutveckling, arbetsroller och organisatoriskt stöd inte alltid följer samma tempo. På längre sikt ställer det ökade krav på hur arbetsroller får möjlighet att anpassa sig till den nya tekniska utvecklingen (Passmore et al., 2019). Detta riskerar att skapa spänningar i organisationer där ökad osäkerhet kring yrkesidentitet kan uppstå. Förväntningarna på medarbetarnas hantering av mer komplexa uppgifter ökar samtidigt som resurser och utbildning inte nödvändigtvis tillkommer.

Fortsättningsvis framkommer det i empirin att digitaliseringen skapat ett kompetensgap där flera respondenter upplever att kraven på teknisk förståelse, systemkunskap och lärande har ökat. Dessa lyfter att de ständigt behöver sätta sig in i nya system, regelverk och digitala arbetssätt för att utföra arbetet korrekt. Utifrån tidigare forskning lyfter Mensah och Willén (2022) att digital omställning kräver kontinuerlig kompetensutveckling och att när det digitala brister hos medarbetarna kan det bli svårt för dem att anpassa sig till förändrade arbetsvillkor. Kollar vi på det sociotekniska perspektivet kan detta tolkas som att det tekniska systemet utvecklas snabbare än det organisatoriska och mänskliga systemet, det skapar i sin tur en obalans mellan teknik och människa (Passmore et al., 2019). Detta blir tydligt hos medarbetare när de förväntas hantera system som de inte alltid upplever ha tillräckliga resurser eller utbildning för det.

Digitala system har i ökande takt minskat individuellt beslutsfattande, speciellt i rådgivningsroller där respondenter menar att systemen genererar beslut som exempelvis vid kreditbedömningar. Medarbetarnas roll har blivit att tolka, följa och legitimera systemets beslut istället för att fatta egna bedömningar. Kopplar vi detta till Stanikzai och Mittal (2025) som menar att operativa beslut i högre grad automatiseras, vilket gjort att arbetsrollen förändrats från beslutsfattande till övervakning och kontroll. Inom ett sociotekniskt perspektiv har tekniken inte enbart förändrat arbetsuppgifter utan även påverkat autonomi i organisationen. I de fall tekniken får ett ökat inflytande över beslutsprocesser utan att det mänskliga systemet utvecklas, framkommer det återigen en obalans mellan teknik och människa (Pasmore et al., 2019).

Utifrån dessa tre aspekter har medarbetarna fortfarande ett beroende av digitala system i det dagliga arbetet. Flera respondenter beskriver hur arbetet i praktiken inte kan utföras utan någon tillgång till systemen, vilket gör att tekniken har en grundläggande förutsättning för verksamhetens funktion. Det kan tolkas som att tekniken inte enbart stödjer organisationen utan utgör en del av dess struktur. På grund av snabbare ärendehantering, standardiserade processer och minskad hantering av enklare uppgifter har tekniken bidragit till ökad effektivitet. Kitsios et al. (2021) menar att digitalisering inom banksektorn ofta motiveras av just effektivisering. Fast effektivitet har flera respondenter lyfte fram att systemets logik inte alltid tar hänsyn till individuella kunders situation. En spänning kan därför skapas mellan organisatorisk effektivitet och professionell handlingsfrihet, vilket återigen blir ett tryck på en obalans mellan teknik och människa.

5.3 Organisatoriska perspektivet

Det empiriska materialet belyser hur implementeringen av digitalisering inom banksektorn drivs i högsta grad av ambitionen att skapa effektivare system och därigenom minska behoven av tidskrävande och komplexa manuella arbetsuppgifter. Samtidigt menar respondenterna att de digitala verktygen idag är fundamentala för organisationens funktion och blivit integrerade i det vardagliga arbetet, oavsett yrkesroll. Effektiviteten uppstår genom standardiserat arbete men även att beslut automatiseras. Samtidigt framhålls ett organisatoriskt tankesätt, där effektivitet beskrivs utifrån förmågan att hantera stora volymer, hög tempo och kostnader. Ur transaktionskostnadsteorin ses utvecklingen som rationell, eftersom bankerna verkar på marknader med informationsasymmetri, osäkerhet och behov av kontroll (Benston & Smith, 1976). Vid ersättning av manuella processer med digitala och automatiserade system innebär det reducerade kostnader kopplade till arbetsprocesser inom informationssökning, övervakning och samordning. BankID minskar behovet av manuell identitetskontroll samtidigt som egendesignade AI chatbotar och kundhanteringsprogram kan hantera av ärenden utan mänskligt stöd. Därmed stärker man bankernas marknadsposition och konkurrenskraft, både internt i organisationen men även externt gentemot kunderna. Ur ett cost-benefit perspektivet ses dessa investeringar som ändamålsenliga trots höga kostnader (Drèze & Stern, 1987). Å ena sidan stärker man konkurrenskraft genom att förstärka sig internt och extern, men å andra sidan är det ett långsiktigt tänkande. Syftet med investeringar handlar om att man idag påverkas av kostnaderna för att gynnas i framtiden vilket går hand i hand med cost-benefit-teorin. Genom att se för och nackdelarna med investeringarna kan man effektivare ta genomtänkta slutsatser som antingen gynnar eller missgynnar en.

Fortsättningsvis visar tyder empirin på att omvandlingar organisatoriskt förutsätter ökade investeringar inom digital infrastruktur och systemutveckling och automatisering. Det ses avgörande och nödvändiga efter det säkerställer långsiktig konkurrenskraft, speciellt vid ökad konkurrens från fintech- företag och förändrade kundbeteenden. Kortsiktiga kostnader ses som en strategisk satsning där kraftiga investeringar accepteras i utbyte mot långsiktiga och framtida effektiviseringsvinster. Ett stort exempel är covid-pandemin, där organisationer som genomfört stora investeringar tidigt på digitaliseringen hanterade krisen på ett effektivare och lönsammare sätt än andra aktörer på marknaden.

Men å andra sidan visar intervjumaterialet även på att tekniska investeringar inte alltid åtföljs med sociala systeminvesteringar, inom exempelvis kompetensutveckling. Risken blir att de tekniska systemen maximeras men på det sociala bekostnad, något som inom det sociotekniska systemteorin kallar för suboptimering. Genom att organisationer väljer att prioritera systemutveckling utan vidare investering och förändring av arbetsroller, ansvar och kompetenskrav riskerar medarbetarna att bli passiva operatörer. På så sätt leder det till förlorad kunskap att hantera oförutsedda utmaningar. Samtidigt finns det indikationer på bättre balans i andra avdelningar, som rådgivning och chefrollerna. Utvecklingen har medfört med ökade möjligheter av flexibilitet, hybridarbete och större fokus på strategiska arbetsuppgifter. Ur det sociotekniska perspektivet kan detta ses som en indikation på att tekniken samspelar bättre med det sociala systemet i vissa avdelningar än andra.

5.4 Mänskliga perspektivet

Empirin visar att digitaliseringen haft en tydlig påverkan på individens arbetsvillkor och upplevelsen av yrkesrollen. Främst har det blivit ökade krav på lärande, högt arbetstempo och ständigt behov av att anpassa sig till nya system och arbetssätt. Resultatet har blivit en ökad förståelse för kompetensutveckling, stress uthållighet och anpassningsförmåga.

Behovet av kompetensutveckling framkommer i empirin där respondenter beskriver en kontinuerlig lära av nya digitala system, regelverk och arbetsprocesser. I samband med kompetensgap som identifieras i den tekniska aspekten där kraven på teknisk förståelse ökar snabbare än individen, lyfter Mensah och Willén (2022) att digital omställning kräver långsiktiga investeringar i kompetensutveckling. Detta för att individer ska kunna hantera förändrade arbetsuppgifter när kompetensutveckling inte matchar helt med förändringstakten vilket skapar en osäkerhet i individens roll. Utifrån det sociotekniska perspektivet blir det obalans när tekniska system utvecklas i högre takt än det mänskliga systemet, vilket i sin tur skapar spänning och minskar förutsättningarna för hållbar utveckling.

Digitaliseringen visar sig ha påverkat individens stress uthållighet, vilket flera respondenter beskriver som mer intensivt, ärenden har blivit mer komplex och kraven på tillgänglighet samt ansvar har ökat. Det gör att medarbetarna förväntas hantera kunders frustration över systembeslut som de själv inte haft någon inverkan på. Dessutom skapar det en situation där individen behöver hantera både kognitiv belastning gällande system, regler och beslut. I

samband med emotionell belastning som kundbemötande, ansvar och förtroende. I det sociotekniska perspektivet kan utvecklingen av den tekniska effektiviteten ske på bekostnad av individens psykosociala förutsättningar, vilket återigen förstärker behovet av balans mellan teknik och människa (Pasmore et al., 2019).

Fortsättning har digitaliseringens ökat krav på individens anpassningsförmåga. Respondenter påpekar att förändringar sker kontinuerligt och att nya system, regelverk och rutiner införs löpande. Det gör att arbetet behöver ständigt ställa om, lära om och kunna acceptera förändrade arbetsvillkor. Mensah och Willén (2022) lyfter fram att digitaliseringen förutsätter att individen utvecklar flexibilitet och anpassningsförmåga för att kunna möta förändringstakten. Anpassningen har inte alltid upplevts som oproblematisk utan medarbetare med lång erfarenhet upplever att tidigare kompetens inte är lika relevant i det nya arbetssättet. Detta kan utifrån sociotekniska perspektivet ses som att individen förmåga att anpassa sig inte är för givet, utan här behövs ett organisatoriskt stöd och struktur för lärande och förståelse.

Det mänskliga perspektivet kan därför uppfattas som en balans mellan utveckling och belastning. Å ena sidan skapar digitaliseringen ett mer kvalificerat arbete, nya kompetenser och utveckling. Å andra sidan innebär det ökad krav på kompetensutveckling, högre stressnivåer och ständig anpassning vilket påverkade individens yrkesidentitet. En hållbar digital utveckling kräver inte enbart tekniska investeringar utan långsiktiga satsningar på individens kompetens och arbetsmiljö.

6. Slutsats

I detta avsnitt presenterar vi en sammanfattning av hela studien där svaret på frågeställningen presenteras och vad som ligger bakom problemet. Avsnittet avslutas med korta drag om tankar kring vidare forskning.

Studien visar att digitaliseringen idag har utvecklats till en central och avgörande pelare inom banksektorn och medarbetarnas vardagliga arbete. Digitaliseringen har medfört standardisering, systematisering och systemberoende inom arbetsprocesser, där datasystemet ses som en stödjande hand som avlastar medarbetarna från tidskrävande rutinuppgifter. Men samtidigt minskar medarbetarnas möjlighet till individuellt beslutsfattande. Relationen gentemot kunderna har förändrats i takt med digitaliseringens framgång.

Samtidigt som man ökat förväntningarna på tillgänglighet och service, har relationerna i större utsträckning blivit kortsiktiga och situationsbaserade. Yrkesrollerna har omformats genom automatisering och ökade regelkrav. I takt med arbetsuppgifternas ersättning av tekniska lösningar, ställs medarbetarna idag inför högre krav på kompetens genom komplexa kundärenden. Å ena sidan måste bankerna kontinuerligt investera på sina brister eftersom det ses som avgörande för deras framtid. Å andra sidan handlar det om medarbetarnas engagemang till lärande och accepterande av verklighetens yrkesförändringar. Sammanfattningsvis tyder resultatet på att framtiden präglas av möjligheter och utmaningar. Teknologiska implementationer är ingen garanti för framgång, utan det handlar snarare om att finna system som skapar ett samspel mellan teknik, organisation och människan.

6.1 Studiens bidrag

Studien bidrar till en fördjupad förståelse för hur digitalisering har påverkat banktjänstemännens arbete ur ett medarbetarperspektiv. Genom att intervjua medarbetare med olika arbetserfarenheter och yrkesroller har vi fått mer detaljerad information om digitaliseringens positiva och negativa aspekter. Studien synliggör även hur digitala system inte enbart fungerar som stöttande, utan visar även hur påverkan i relationen mellan teknik, människa och organisation ses som avgörande för hur digitaliseringen upplevs och hanteras i praktiken.

6.2 Studiens begränsningar

Vid genomförandet av vår kandidatuppsats uppstod flera olika situationer som därmed begränsade vår studie. När den första initiala kontakten togs var möjligheterna väldigt begränsade eftersom bankerna prioriterade sina egna intressen framför våra, vilket i sig är självklart. Utmaningarna blev att antalet respondenterna valdes ut av bankerna internt baserat på deras tillgänglighet och dess flexibilitet, vilket bidrog till både färre antal respondenter men även mindre medarbetare inom den bestämmande ledningen. Genom att samla in ytterligare information ur ledningens synvinkel kunde bidraget till tydligare kopplingar till tidigare forskning och mer avancerade diskussioner.

En ytterligare begränsning som bemöttes var tidsperioden som intervjuerna genomfördes. Utmaningar bemöttes eftersom bankernas interna arbete naturligt prioriterades framför deltagandet i studien. Förseningarna som uppstod kan tolkas ur två perspektiv. Å ena sidan ur ett arbetsbelastning, men å andra sidan som en indikation på respondenternas villighet till förberedelser för att värna organisationens intressen.

6.3 Förslag till vidare forskning

Naturligtvis finns det möjligheter till att vidareutveckla genomförandet av studien. Genom att intervjua fler respondenter och anpassa dem till högre uppsatta positioner kan kommande studier få bredare och djupare datamaterial att utgå ifrån. På så sätt kan man å andra sidan även med hjälp av en variation mellan små, medelstora och stora banker, möjliggöra jämförelser mellan bankerna och deras påverkan. Under kommande år kommer digitaliseringen bli alltmer centralt och avgörande för bankerna, och genom längre erfarenhet av teknik och system. Detta kan på sikt bidra till utvecklade och mer nyanserade tankar och upplevelser av dagens övergång till digitala system.

Ett ytterligare sätt vidareutveckla den aktuella studien är att inkludera ett kundperspektiv där syftet bör belysa hur digitaliseringen har transformerat banksektorns digitala tjänster. Genom att genomföra intervjuer med respondenter från olika generationer kan man få en djupare förståelse i fråga om digitaliseringens progression. Detta skulle möjliggöra en analys av hur de olika generationerna upplever och navigerar det nya digitala banksystemet.

Begreppet digitalisering är ett väldigt brett begrepp som knyter till sig flera olika ämnen och perspektiv. För att mer specifikt analysera banktjänstemännens synvinkel kan huvudfrågan vara: *"Vad är din tolkning av begreppet digitalisering?"*. Här ger man dem större frihet att uttrycka sig kring ämnet i jämförelse om intervjuaren begränsar ämnet med egna förberedda frågor. På så sätt, genom att be medarbetarna att förklara sin tolkning av digitalisering kan man därigenom basera och anpassa sin analys på deras personliga resonemang.

Bilaga 1: Intervjumall

Ämne: Förfrågan om intervju till kandidatuppsats om digitalisering inom banksektorn.

Hej (bankens namn, kommunikationsavdelning)

Mitt namn är Omar Tarek och tillsammans med min uppsatspartner Joe Hage Moussa studerar vi företagsekonomi på Handelshögskolan i Göteborgs universitet. Just nu skriver vi vår kandidatuppsats inom företagsekonomi, med fokus på hur de anställda upplever digitaliseringens påverkan på banksektorn och dess dagliga arbete?

Studiens syfte är att förklara och beskriva hur dagens digitala utveckling har påverkat banksektorn. Det syftar även på att undersöka medarbetarnas uppfattningar, känslor och syn på digitaliseringens påverkan i deras dagliga arbete.Vi använder en kvalitativ metod och genomför semistrukturerade intervjuer med personer som arbetar inom olika delar av bankverksamheten.

Vi undrar därför om någon från (bankens namn) skulle kunna ställa upp på en intervju. Intervjun beräknas ta cirka 15-30 minuter och kan genomföras på plats, digitalt via Teams eller per telefon. Det funkar även att vi skickar över frågorna till er, där ni besvarar dem genom mejl beroende på vad som passar er bäst!

Vi hoppas att ni kan medverka och hjälpa oss att ge värdefulla insikter till vår studie, om just hur digitaliseringen har påverkat er. Det vore väldigt tacksamt om ni kunde återkomma med besked ifall detta skulle vara möjligt, samt om det finns någon person vi kan kontakta vidare för att planera intervjun.

Tack på förhand, allt gott!

Omar Tarek & Joe Hage Moussa
Studenter vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet
Kandidatuppsats i företagsekonomi
E-post: tarekomar417@gmail.com , joe.hagemoussa@gmail.com
Telefon: 076-630 55 51, 076-144 55 74

Bilaga 2: Intervjufrågor

Grundläggande frågor:

1. Hur gammal är du?
2. Vad är din roll idag?
3. Hur länge har du jobbat med detta yrke?
4. Har du fysisk eller digital kontakt med kunderna?

Allmänna frågor:

1. Hur kan en vanlig dag på jobbet se ut?
2. Hur såg en dag ut på jobbet innan pandemin? Hur mycket har pandemin förändrat ditt arbete?
3. Vad är det roligaste du kan tänka på med ditt jobb och yrke?
4. Vad är det tråkigaste du kan tänka på med ditt jobb och yrke?

Ämnen:

Digitalisering:

1. Vilka digitala system använder du mest i ditt arbete?
2. Hur påverkar digitala verktyg dina arbetsuppgifter under en vanlig arbetsdag?
3. Har digitaliseringen gjort arbetet mer eller mindre komplext och isåfall på vilket sätt?
4. Hur upplever du att kundernas beteende har förändrats?
5. Hur har kundrelationer påverkats med tiden?
6. Vilka nya kompetenser har blivit viktigare i din roll?
7. Hur upplever du samspelet mellan den sociala och tekniska faktorn?
8. Har digitaliseringen påverkat hur beslut fattas i er organisation?
9. Är det något viktigt om digitaliseringens påverkan på ditt arbete som du vill tillägga?

Arbetsroll:

1. Kan du berätta kort om din roll och huvudsakliga arbetsuppgifter idag?
2. Hur mycket är kundkontakt och interna uppgifter?

3. Hur har din roll förändrats över tid och vilken förändring har isåfall varit störst?
4. Är det något som du gjorde innan som du gör mindre av idag och tvärtom?
5. Känner du någon oro för att din roll försvinner eller förändras helt framöver?

Källförteckning

Ayadi, R., Chiaramonte, L., Cucinelli, D., & Migliavacca, M. (2025). Digitalization and banks' efficiency: Evidence from a European analysis. *International Review of Financial Analysis*, *97*, 103837. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103837 [Hämtad: 2025-12-22].

Benston, G. J., & Smith, C. W. (1976). A transactions cost approach to the theory of financial intermediation. *The Journal of finance*, *31*(2), 215-231. Tillgänglig på: https://doi.org/10.2307/2326596 [Hämtad: 2026-01-15]

Brink, C. (2021). Digitaliseringen tar fart i banksektorn. *Framtidens Karriär - IT & Data.* Tillgänglig på: Digitaliseringen tar fart i banksektorn - Framtidens karriär IT & Data [Hämtad: 2025-12-30].

Bushman, R. M. (2014). Thoughts on financial accounting and the banking industry. *Journal of Accounting and Economics*, *58*(2-3), 384-395. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2014.09.004 [Hämtad 2025-12-21].

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3). Liber.

Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, *13*(4), 2032. Tillgänglig på: https://doi.org/10.3390/su13042032 [Hämtad: 2025-12-15].

Drèze, J., & Stern, N. (1987). The theory of cost-benefit analysis. In *Handbook of public economics* (Vol. 2, pp. 909-989). Elsevier. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1016/S1573-4420(87)80009-5 [Hämtad: 2026-01-15]

Europaparlamentet och Europeiska unionens råd. (2014). *Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/65/EU av den 15 maj 2014 om marknader för finansiella instrument och om ändring av direktiv 2002/92/EG och 2011/61/EU*. Tillgänglig på: Direktiv - 2014/65 - EN - EUR-Lex [Hämtad: 2025-12-29].

Europeiska kommissionen. (2023). Digitala lösningar under pandemin. Tillgänglig på: Digitala lösningar under pandemin [Hämtad: 2025-12-14].

Europeiska unionen. (2016). *Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679 av den 27 april 2016 om skydd för fysiska personer med avseende på behandling av personuppgifter och om det fria flödet av sådana uppgifter (allmänna dataskyddsförordningen- GDPR).* Tillgänglig på: Förordning - 2016/679 - EN - GDPR - EUR-Lex [Hämtad: 2025-12-29].

He, S., & Sheng, X. (2025). Does bank digitalisation reduce corporate agency costs? Evidence from China. *Accounting & Finance*. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1111/acfi.13398 [Hämtad: 2026-01-03].

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3), 204. Tillgänglig på: https://doi.org/10.3390/joitmc7030204[Hämtad: 2025-12-22].

Konsumentguiden. (2025). Digitaliseringens påverkan på banksektorn. Tillgänglig på: https://www.konsumentguiden.se/lana-pengar/digitaliseringens-paverkan-pa-banksektorn/ [Hämtad: 2026-01-02].

Lobo, G. J. (2017). Accounting research in banking–A review. *China Journal of Accounting Research*, *10*(1), 1-7. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1016/j.cjar.2016.09.003 [Hämtad 2025-12-21].

Mensah, D., & Willén, E. (2022). How digitalisation is transforming professional roles. Tillgänglig på: https://www.skogforsk.se/contentassets/2b7a7d6b11db4a92a4723d4bcbb7824a/arbetsrapport-1108-2022.pdf [Hämtad 2025-12-02].

Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International review of financial analysis*, *81*, 102103. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103 [Hämtad 2025-12-02].

Nationalencyklopedin.(u.å.). *Digitalisering*. NE Nationalencyklopedin AB. Tillgänglig på: https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering [Hämtad: 2026-01-13]

Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). *Automation, skills use and training* (Vol. 202). Paris: OECD Publishing. Tillgänglig på: https://dx.doi.org/10.1787/2e2f4eea-en [Hämtad 2025-12-02].

Omberg, M. (2020). *Malin Omberg: Fördelar och risker med snabb digitalisering.* Finansinspektionen. Tillgänglig på: Malin Omberg: Fördelar och risker med snabb digitalisering | Finansinspektionen [Hämtad: 2026-12-20].

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). *Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change*. Journal of Change Management, 19(2), 67–85. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761 [Hämtad: 2025-12-15].

Stanikzai, M. E., & Mittal, E. (2025). Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: a bibliometric-systematic literature review. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2560650. Tillgänglig på: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2560650 [Hämtad 2025-12-15].

Svenska bankföreningen. (2022). Svenska bankföreningen idag. *Svenska Bankföreningens historia 1880-2022.* Tillgänglig på: https://www.financesweden.se/om-oss/bankforeningens-historia/svenska-bankforeningens-historia-1880-2022/svenska-bankforeningen-idag/ [Hämtad 2025-12-15].

Svenska Bankföreningen. (2019). Vad digitaliseringen gör med konkurrensen på finansmarknaden. *Bankfokus, (3)*. Tillgänglig på: https://www.financesweden.se/bankfokus/bankfokus-nr-3-2019/vad-digitaliseringen-gor-med-konkurrensen-pa-finansmarknaden/ [Hämtad 2025-12-01].

Sveriges Riksbank. (2025a). Banksystemet. Tillgänglig på: https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/det-finansiella-systemet/banksystemet/ [Hämtad 2025-12-01].

Sveriges Riksbank. (2025b). Future payments infrastructure needs to evolve. Tillgänglig på: https://www.riksbank.se/en-gb/payments--cash/payments-in-sweden/payments-report-2025/th

e-riksbanks-work-and-recommendations/future-payments-infrastructure-needs-to-evolve/modernisation-of-the-clearing-infrastructure-is-urgent/ [Hämtad 2025-12-01].

Vilhena, S. P., & Navas, R. (2023). The impact of COVID-19 on digital banking. *Journal of Entrepreneurial Researchers*, *1*(1), 21-42. Tillgänglig på: https://doi.org/10.29073/jer.v1i1.11 [Hämtad: 2025-12-15].

Wallin, A., Nokelainen, P., & Kira, M. (2022). From thriving developers to stagnant self-doubters: An identity-centered approach to exploring the relationship between digitalization and professional development. *Vocations and Learning*, *15*(2), 285-316. Tillgänglig på: 10.1007/s12186-022-09288-6 [Hämtad 2025-12-14].