

Den digitala bankverksamhetens påverkan på bankmedarbetares arbetstillfredsställelse

The impact of digital banking on job satisfaction among bank employees

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2022

Shamiran El Yokhana
Nicole Poles


Handledare: Miranda Kanon
Examinator: Christer Thörnqvist

Den digitala bankverksamhetens påverkan på bankmedarbetares arbetstillfredsställelse

Examensrapport inlämnad av Shamiran El Yokhana och Nicole Poles till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2022-06-09

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Shamiran El Yokhana

Signerat: 

Nicole Poles

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla åtta bankmedarbetare som deltagit i undersökningen, tack vare er har studien lyckats komma fram till ett intressant resultat. Utan era tankar, berättelser och synpunkter hade inte denna studie lyckats genomföras på önskvärt sätt. Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår engagerade handledare Miranda Kanon som har guidat oss i rätt riktning genom hela arbetsprocessen. Miranda har varit vår stöttepelare och bidragit med kloka och hjälpsamma råd som har förbättrat vårt skrivande. Till sist vill vi tacka vår examinator Christer Thörnqvist för de meningsfulla kommentarerna som har hjälpt oss på vägen.

Stort tack till er alla!

Högskolan i Skövde, våren 2022

Shamiran El Yokhana & Nicole Poles

Sammanfattning

Digitaliseringen har haft en stark inverkan på banksektorn de senaste decennierna. Med hjälp av den digitala tekniken kan bankkunder numera utföra ett flertal bankärenden på egen hand utan att behöva besöka ett bankkontor, vilket resulterat i en minskad interaktion mellan bankmedarbetare och kunder. Till följd av den ökande digitaliseringstrenden har studien därmed undersökt hur det digitaliserade kundmötet påverkat bankmedarbetares arbetstillfredsställelse. En kvalitativ forskningsmetod har använts för föreliggande studie där intervjuer genomfördes med åtta bankmedarbetare inom utvald bank. Studien kom fram till att de åtta intervjuade bankmedarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse har både ökat och minskat till följd av det digitaliserade kundmötet. Arbetstillfredsställelsen ökar vid hantering av mer komplicerade bankärenden samt bekräftelse och feedback som de får av omgivningen. Tillfredsställelsen i arbetet minskar hos bankmedarbetarna när digitaliseringen påverkar skapandet av kundrelationer samt vid svårigheter att hantera digital teknik. Studien visar även att kundernas tillfredsställelse i mötet har en stor påverkan på bankmedarbetarnas tillfredsställelse i arbetet.

Nyckelord: Digitalisering; digital teknik; digitaliserat kundmöte; arbetstillfredsställelse

Abstract

Digitalization has had a strong impact on the banking sector in the recent decades. With the help of digital technology, bank customers can now handle several banking errands on their own, without visiting a bank office. This, in turn, has led to less interaction between bank employees and customers. Following the increasing digitalization, this study examines how the digitalized customer meetings have affected bank employees' job satisfaction. A qualitative research method has been used, drawing on interviews with eight bank employees, working in a selected bank. The study concludes that the perceived job satisfaction of the eight interviewed bank employees has both increased and decreased due to the digitalized customer meeting. Job satisfaction increases when handling more complicated banking errands and also because of the confirmation and feedback they receive. Job satisfaction decreases when digitalization affects the employee- customer relationships and in case of difficulties in managing digital technology. The study also shows that customers' satisfaction has a major impact on bank employees' satisfaction at work.

Keywords: Digitalization; digital technology; digitalized customer meeting; job satisfaction

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problemområde	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställning	9
2. Teoretisk referensram	10
2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori	10
2.2.1 Motivationsfaktorer	10
2.2.2 Hygienfaktorer	11
2.3 Job Characteristic Theory	12
2.4 Sammanfattning av teori	12
3. Metod	15
3.1 Forskningsstrategi	15
3.2 Semistrukturerad intervju	15
3.3 Urval	16
3.4 Databearbetning	17
3.5 Dataanalys	17
3.6 Trovärdighet	18
3.7 Etiska överväganden	19
3.8 Metodkritik	19
4. Empiri	21
4.1 Beskrivning av respondenter	21
4.1.1 Respondenter	21
4.2 Digitaliserat kundmöte	22
4.3 Arbetstillfredsställelse	23
4.3.1 Arbetet i sig	24
4.3.2 Prestation	25
4.3.3 Ansvar	26

4.3.4 Bekräftelse och Feedback	27
5. Analys	29
5.1 Arbetstillfredsställelse	29
5.1.1 Meningsfullhet i arbetet	29
5.1.2 Prestation och Ansvar	30
5.1.3 Bekräftelse och Feedback	31
5.2 Missnöje och hygienfaktorer	32
5.3 Sammanfattande analys	33
5.4 Diskussion	33
6. Slutsats	35
6.1 Studiens forskningsbidrag och praktiska implikationer	35
6.2 Studiens begränsningar och förslag på framtida forskning	36
7. Referenser	38
8. Bilagor	41
8.1 Intervjuguide	41
8.2 Individuella reflektioner	43

1. Inledning

I studiens första kapitel presenteras bakgrunden till det som skall undersökas, som är bankmedarbetares arbetstillfredsställelse utifrån det digitaliserade kundmötet. Senare i kapitlet presenteras även studiens syfte och frågeställning.

1.1 Problemområde

Banksektorn var en av de tidigare användarna av IT-system för att koppla samman tjänster med kunder (Komulainen et al., 2018), en digitaliseringstrend som i synnerhet varit tydlig i de skandinaviska länderna (Niemand et al., 2021). Med hjälp av digital teknik har banksektorn lyckats utveckla nya tjänster (Komulainen et al., 2018), såsom fakturabetalning, överföring av likvida medel och kontoöppning (Rathi Meena & Parimalarani, 2020) som kunder kan utföra själva genom datorer, surfplattor och mobiltelefoner (Nguyen et al., 2021). Något som resulterat i att antalet kundmöten minskat, samtidigt som kvarstående kundmöten i viss mån har digitaliserats genom att interaktionen numera utförs genom digitala tjänster såsom videosamtal, mobiltelefon och mail. Den digitala teknikens framgång har därmed resulterat i en minskad personlig interaktion mellan medarbetare och kund inom banksektorn (Komulainen et al., 2018). Digitalisering definieras som ”en process där användningen av digital teknik av en organisation, ett företag eller ett samhälle anammas eller ökar” (Larsson & Viitaoja, 2017, s. 859 [egen översättning]). Det är en allmän term som omfattar alla former av digital teknik. Fokus i föreliggande text är integreringen av digital teknik mellan medarbetare och kund (Hagberg et al., 2016), där digitalisering används med avsikt att skapa en struktur för kommunikation (Larsson & Viitaoja, 2017).

Den snabba spridningen av covid-19-viruset med resulterande restriktioner för att minska smittspridningen har under de senaste åren dessutom begränsat rörelsefriheten bland människor. Restriktioner som i sin tur påverkat organisationer inom banksektorn att utöka användningen av digital teknik för att kommunicera med kunder (Bankuoru Egala et al., 2021). Inom banksektorn beskrivs detta fenomen som *digital banking* vilket innebär leverans av banktjänster via digitaliserade kanaler, såsom internet och mobiltelefoner. Digital banking hjälper huvudsakligen till att framföra banktjänster till kunder och syftar även till att bidra till närmare kundrelationer (Bankuoro Egala et al., 2021). Världen efter

covid-19 står inför nya möjligheter samt utmaningar och en accelererande trend av digitalisering inom banksektorn (Kitsios et al., 2021).

1.2 Problemdiskussion

Den snabba omställningen kopplat till digitaliseringen väcker tankar om dess effekter på personalhantering och de mänskliga resurserna inom banksektorn. Digitaliseringen kan å ena sidan möjliggöra snabbare beslutsfattande och effektivt arbete, men innebär å andra sidan ett minskat behov av olika arbetsuppgifter, vilket i ett senare skede kan leda till att arbetsroller försvinner. Tidigare forskning har uppmärksammat att accelerationen av digitaliseringen har haft både positiva och negativa effekter på medarbetares arbetstillfredsställelse och ökad digitalisering av tjänster anses leda till en påverkan på medarbetares engagemang, produktivitet samt lojalitet till organisationen (Umans et al., 2018). Samtidigt som medarbetares beteende på arbetsplatsen anses vara nära sammankopplat till arbetstillfredsställelse (Usmani & Jamal, 2013).

Arbetstillfredsställelse definieras som ”ett nöje eller positivt känslomässigt tillstånd som är ett resultat av en bedömning av ens arbete eller arbetserfarenhet” (Santana & Loureiro, 2019, s. 1358 [egen översättning]) och syftar på medarbetares nivåer av tillfredsställelse med arbetet, utifrån interna och externa aspekter (Kökalan, 2019). Fenomenet innefattar en samling av övertygelser samt känslor som medarbetaren har om sitt arbete (Usmani & Jamal, 2013) och kan vid dess uteblivelse relateras till aspekter som bland annat depression, yrkesrelaterad stress samt sömnlöshet. Arbetstillfredsställelse har därmed uppmärksamats allt mer i forskningen som berör banksektorn (Umans et al., 2018). Faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen innefattar bland annat arbetsmiljön, ledning och styrning samt tillväxtmöjligheter (Usmani & Jamal, 2013).

Digitaliseringen av banksektorn har dessutom lett till att bankmedarbetare upplever svårigheter i att förstå kundernas föränderliga och dagliga behov (Komulainen et al., 2018), vilket försvårar bankmedarbetares möjlighet att skapa förståelse för värdeskapandet i relation till sina kunder (Komulainen et al., 2018). Winasis et al's (2020) studie visar därtill att oroligheter bland medarbetare inom banksektorn ökar till följd av risken att ersättas på grund av digitaliseringen. Mer än majoriteten av medarbetarna i studien upplevde oro om att arbetet på sikt kommer att ersättas av digital teknik. Rathi Meena och Parimalarani (2020) beskriver hur arbetsuppgifter såsom kontantinsättning samt verifiering av kunduppgifter som utförs digitalt leder till att ingen

arbetsstyrka för sådana roller kommer att behövas. Det innefattar arbetsstyrkan som utför kundservice, vilket klassificeras som en medarbetare. Ökande digitalisering inom banksektorn har slutligen, enligt Xu och Syarifah Mastura (2019), resulterat i ökad arbetsstress hos bankmedarbetare eftersom kunder numera ställer allt högre krav på service. Det leder till att pressen ökar på medarbetare för att prestera bättre. Ökad stress för medarbetare inom banksektorn kan leda till flertal symptom som bland annat depression, ångest och överansträngning. Detta kan i sin tur resultera i att medarbetare blir missnöjda och presterar sämre i sitt arbete (Xu & Syarifah Mastura, 2019).

Digitaliseringen har format banker i decennier, men ökningen av digital teknik har ställt banksektorn inför ett flertal utmaningar som ännu inte tillräckligt diskuterats i tidigare forskning (Umans et al., 2018), däribland anses specifikt hybrid kundinteraktion vara understuderat (Niemand et al., 2021). Hybrid kundinteraktion innebär att kundmötet utförs både digitalt och på bankkontor och i föreliggande studie används däremot termen digitaliserat kundmöte istället för hybrid kundinteraktion. Studien studerar därmed digitaliserat kundmöte samt övergången till att kunder genomför allt fler bankärenden på egen hand och dess påverkan på bankmedarbetares arbetstillfredsställelse.

1.3 Syfte

Studien ämnar undersöka, beskriva samt skapa djupare förståelse för hur bankmedarbetare upplever den ökande graden av digitaliserat kundmöte. Vidare syftar studien till att analysera hur denna förändring påverkar bankmedarbetares arbetstillfredsställelse.

1.4 Frågeställning

Hur påverkas bankmedarbetares arbetstillfredsställelse av det digitaliserade kundmötet?

2. Teoretisk referensram

I nästkommande kapitlet presenteras de två utvalda teorierna som ämnas användas för analysen av bankmedarbetares arbetstillfredsställelse. Teorierna skall användas som hjälpmedel för att besvara studiens frågeställning. Avslutningsvis sammanställs teorierna i en analysmodell för att ge vidare förståelse för hur teorierna kommer att tillämpas i studien.

2.2 Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori innefattar motivations- och hygienfaktorer där teorin fokuserar på utfallet av arbetstillfredsställelse respektive missnöje (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). Graden av arbetstillfredsställelse kan variera från hög arbetstillfredsställelse till extremt missnöje (Usmani & Jamal, 2013). Motivationsfaktorerna används för att mäta arbetstillfredsställelsen och hygienfaktorerna mäter missnöje i arbetet. Å ena sidan framhäver tvåfaktorsteorin att vissa aspekter av ett arbete leder till tillfredsställelse och därmed ökar medarbetarens motivation. Å andra sidan finns det aspekter som leder till missnöje i arbetet om dessa saknas. Motivation anses vara en inre faktor som får individer att åstadkomma både organisatoriska och personliga mål, som ska få dem att prestera bättre för att bli tillfredsställda i arbetet (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). Medarbetare som inte är nöjda med sitt arbete uppvisar inte minskad produktivitet, men anstränger sig ändå inte i lika stor utsträckning. Nöjda medarbetare tenderar att uppvisa mer ansträngning i arbetet, som leder till att produktiviteten ökar (Ann & Blum, 2020). Vidare är hygienfaktorer de yttre faktorerna som framförallt motverkar missnöje i arbetet (Yang, 2011), vilket innefattar aspekter av arbetsmiljö såsom arbetsförhållanden och mellanmänniska frågor (Dugguh & Dennis, 2014). Produktiviteten hos medarbetare tenderar att minska om hygienfaktorerna saknas på arbetsplatsen (Ann & Blum, 2020).

2.2.1 Motivationsfaktorer

Herzbergs motivationsfaktorer består av fem komponenter (Herzberg, 1959), varav fyra anses vara mest relevanta för den föreliggande studiens ändamål. Den femte komponenten befördran exkluderas eftersom möjligheter till befördran inte har påverkats till följd av det digitaliserade kundmötet och därmed anses den inte vara lämplig för studiens syfte. Dugguh och Dennis (2014) förklarar att *arbetet i sig* innebär stöttandet av

medarbetare till förståelse i att arbetsuppgifterna som utförs är viktiga och meningsfulla. Genom uppsättandet av tydliga mål samt framhävandet av medarbetares insatser kan det leda till positiva organisatoriska resultat samt måluppfyllelse. Medarbetares handlingar som skapat skillnad inom organisationen ska även uppmärksammas. *Prestation* innebär att stödja en medarbetare till att använda sina färdigheter på rätt sätt för att inte misslyckas, vilket kan åstadkommas genom att sätta klara och uppnåeliga mål samt standarder för varje arbetsposition. Det ska säkerställa att medarbetare är medvetna om dessa mål och strategier. Medarbetare ska även med jämna mellanrum få feedback på deras prestationer samt uppleva att de är tillräckligt utmanade i arbetet (Dugguh & Dennis, 2014).

Motivationsfaktorn *ansvar* handlar om att åtgärder vidtas för medarbetares handlingar. I denna faktor fokuseras det på att medarbetare ska få tillräckligt med arbetsfrihet samt makt för att känna att de styr över resultaten, vilket anses vara ett sätt att tilldela ansvar på. Till sist omfattar *bekräftelse* äran eller uppmärksamheten som ges till medarbetaren som har genomfört ett utmärkt arbete. Medarbetare på alla nivåer inom organisationer vill uppmärksammas för deras prestationer inom arbetet. En form av bekräftelse kan till exempel vara att uppskatta medarbetare som utvecklar lösningar till olika problem (Dugguh & Dennis, 2014).

2.2.2 Hygienfaktorer

Hygienfaktorerna relaterar till missnöje på arbetsplatsen samt består av sju komponenter (Herzberg, 1959) och denna studie fokuserar primärt på tre stycken. Resterande hygienfaktorer exkluderades¹ från studien till följd av att de inte har relevans för studiens syfte. Exempelvis är lön en av komponenterna som valdes bort eftersom den inte har relevans i relation till den digitala övergången inom banken. Komponenten kan påverka nöjdheten i stort hos en bankmedarbetare, men utifrån studiens ändamål har lön inte påverkats av det digitaliserade kundmötet. Dugguh och Dennis (2014) beskriver *arbetsförhållanden* som miljön medarbetare arbetar i, vilket har en betydande effekt på medarbetares stolthet över sitt arbete. Tillhandahållandet av faciliteter och utrustningar på arbetsplatsen är en därtill bidragande faktor för att motverka missnöje på arbetsplatsen. Nästa komponent är *interpersonella relationer* som handlar om sociala relationer på

¹ Lön, handledning, status samt företagspolicy, administration och rutiner

arbetsplatsen. Goda relationer inom arbetsplatsen kan vara en bidragande faktor till arbetsnöjdhet. Tid för umgänge på arbetsplatsen kan resultera i en känsla av samarbete samtidigt som kränkande kommentarer och elakheter reduceras. Innebörden av interpersonella relationer tyder på att människor uppmuntras till att leva i harmoni oavsett mångfald och kultur. Till sist syftar *säkerhet* på anställningstrygghet som handlar om friheten från hot om exempelvis diskriminering, trakasserier och uppsägningar på arbetsplatsen (Dugguh & Dennis, 2014).

2.3 Job Characteristic Theory

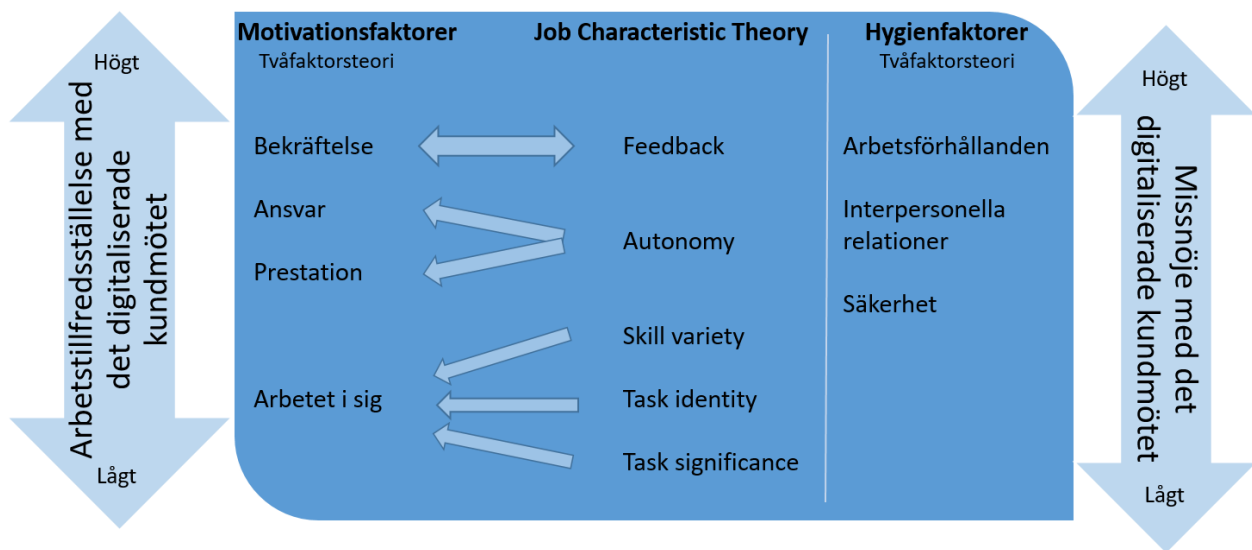
Job characteristic theory studerar hur komponenterna i denna teori påverkar arbetsresultat och arbetstillfredsställelse och består av fem centrala komponenter (Hackman & Oldham, 1976; Dugguh & Dennis, 2014). *Skill variety* innebär att vid utmanande arbetsuppgifter behövs medarbetares färdigheter och kompetenser. Det resulterar i att medarbetares känsla av meningsfullhet på arbetet som utförs påverkas. *Task identity* beskriver nödvändigheten hos medarbetare att slutföra en hel arbetsuppgift, istället för enbart en del av den. Det leder i sin tur till att medarbetare finner att arbetet är mer betydelsefullt (Han et al., 2020). *Task significance* handlar om att arbetet har en signifikant påverkan på människors arbete samt liv. Det tenderar därmed till att medarbetare känner mer meningsfullhet i arbetet. *Autonomy* beskriver graden av autonomi som medarbetare erhåller, såsom beslutfattande om arbetsprocesser, verkställande av rutiner och planering av arbete. Graden av autonomi påverkar medarbetares uppfattning om framgång eller misslyckande gällande arbetsresultat. Till sist handlar *feedback* om i vilken utsträckning medarbetares arbete behövs. Feedback ger direkt eller indirekt information angående medarbetares effektivitet på prestation. Komponenterna inom teorin resulterar i olika tillstånd hos medarbetarna, som i sin tur bidrar till ökad kvalitet på arbetsprestation, inre arbetsmotivation samt arbetstillfredsställelse (Han et al., 2020).

2.4 Sammanfattning av teori

De ovan presenterade teorierna är lämpliga för det valda forskningsområdet eftersom fokus är att undersöka bankmedarbetares arbetstillfredsställelse. Den första teorin är Herzbergs tvåfaktorsteori som presenterar komponenter som leder till tillfredsställelse och missnöje inom arbetet, medan Hackman och Oldhams job characteristic theory presenterar olika komponenter för att studera arbetstillfredsställelse. Båda teorierna

fokuserar på arbetstillfredsställelse, vilket är utgångspunkten för studien och därmed det mest relevanta nyckelordet. Tvåfaktorsteorin utgör en av de äldre teorierna inom forskning kring medarbetares arbetstillfredsställelse och har mottagit kritik genom åren. Hackman och Oldham (1976) förklarar kritiken mot tvåfaktorsteorin med att den inte tar hänsyn till skillnader mellan medarbetare samt att den inte hjälper till att bestämma hur dessa individuella skillnader ska hanteras. Teorin beskriver inte heller tydligt hur motivationsfaktorerna kan mätas (Hackman & Oldham, 1976). Denna kritik anses emellertid främst vara riktad mot den kvantitativa forskningsmetoden, men även i viss mån mot den kvalitativa forskningsmetoden. Kritiken utgör dock inte ett större problem för denna föreliggande studie. Tvåfaktorsteori fokuserar även på missnöje, vilket job characteristic theory inte gör. Missnöje kan förekomma bland bankmedarbetare, vilket utgör en aspekt som kan påverka deras arbetstillfredsställelse inom banksektorn.

Job characteristic theory ger, i sin tur, en förtydligande bild av komponenterna inom Herzbergs motivationsfaktorer. Det finns kopplingar mellan *feedback* inom job characteristic theory och *bekräftelse* inom tvåfaktorsteorin. Komponenterna syftar på beröm kring medarbetarens arbete, som i sin tur har en påverkan på arbetstillfredsställelsen. Komponenten *autonomy* inom job characteristic theory bidrar med en förtydligande beskrivning av komponenterna *prestation* och *ansvar* inom tvåfaktorsteorin. Dessa tre komponenter förklarar hur arbetssättet för en enskild medarbetare kan påverka arbetstillfredsställelsen. Till sist förklarar komponenterna *skill variety*, *task identity* och *task significance* inom job characteristic theory komponenten *arbetet i sig* på ett mer djupgående sätt. Dessa fyra komponenter handlar om meningsfullheten i arbetsuppgifterna som i sin tur har en påverkan på medarbetares arbetstillfredsställelse. Vid besvarandet av studiens frågeställning kommer analysen därmed utgå från tvåfaktorsteorin och job characteristic theory.



Figur 1. Sammanfattande analysmodell av studiens teorier

Analysmodellens vänstra sida visar likheterna mellan motivationsfaktorerna från tvåfaktorsteorin samt job characteristic theory där pilarna förtydligar hur komponenterna från de utvalda teorierna kompletterar och bidrar till varandra för att besvara studiens syfte och frågeställning. Den högra sidan av analysmodellen illustrerar hygienfaktorerna från Herzbergs tvåfaktorsteori. De två pilarna på varje sida antyder ingen rangordning för begreppen i analysmodellen för motivationsfaktorerna, job characteristic theory och hygienfaktorerna.

Kombinationen av motivationsfaktorer (tvåfaktorsteori) och job characteristic theory med hygienfaktorerna (tvåfaktorsteori) kan ge olika resultat (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Motivationsfaktorerna samt job characteristic theory är kopplade till arbetsstillfredsställelse och hygienfaktorerna är kopplade till missnöje. Både arbetsstillfredsställelse och missnöje kan variera från högt till lågt. Vid hög motivation och hög hygien kan det leda till att medarbetare är mycket motiverade och uttrycker mindre antal klagomål. Vid låg motivation och hög hygien kan det orsaka att medarbetare framförallt inte är motiverade, men uttrycker få klagomål. När det gäller hög motivation och låg hygien är medarbetare motiverade, men uttrycker ett flertal klagomål. Vid låg motivation och låg hygien kan det leda till att medarbetare är både omotiverade och uttrycker ett flertal klagomål (Dartey-Baah & Amoako 2011).

3. Metod

I metodkapitlet presenteras inledningsvis valet av metod för att undersöka studiens syfte. Därpå förklaras hur det empiriska materialet skall bearbetas och analyseras utifrån det valda tillvägagångssättet. Kapitlet avslutas med rubrikerna trovärdighet, etiska aspekter samt metodkritik som fyllt viktiga funktioner för uppfyllandet av studiens ändamål.

3.1 Forskningsstrategi

Föreliggande studie undersöker hur medarbetares arbetstillfredsställelse inom utvald bank har påverkats av övergången till allt mer digitaliserat kundmöte. Insamlingen samt analysen av det empiriska materialet genom en kvalitativ forskningsmetod fokuserar mer på ord än siffror samt kvantifiering (Bryman & Bell, 2017). Genom ord ska studien undersöka, beskriva samt skapa djupare förståelse kring medarbetares arbetstillfredsställelse och därmed anses den kvalitativa forskningsmetoden mest lämplig för studiens syfte (Bryman & Bell, 2017). Herzbergs tvåfaktorsteori har dessutom mottagit mer kritik inom den kvantitativa forskningsmetoden än inom den kvalitativa (Hackman & Oldham, 1976), vilket gav ytterligare anledning till att välja bort den kvantitativa forskningsmetoden. Den kvalitativa forskningsmetoden skapade dessutom möjligheter att genom den semistrukturerade intervjumetoden ställa följdfrågor under intervjuerna för att förstå, inte bara hur, utan varför bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse påverkas av det digitaliserade kundmötet. Genom att på detta sätt möjliggöra teoriprovning ökar studiens generaliserbarhet till viss grad.

3.2 Semistrukturerad intervju

Metoden som valts för studiens datainsamling är semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerad intervju är en kvalitativ metod som är mer styrd än den ostrukturerade intervjun, där intervjuguiden innefattar flera frågor och täcker flera områden. Intervjun kan därmed uppnå ett djup med hjälp av frågorna från intervjuguiden samt att det finns möjlighet till öppenhet och frihet för respondentens svar (Eliasson, 2010). Semistrukturerade intervjuer ansågs vara mest tillämpliga för studien eftersom avsikten med undersökningen var att finna djupgående förståelse kring bankmedarbetares arbetstillfredsställelse gällande digitalisering av kundmöte.

Repstad (2007) understryker att en väl genomförd intervju kräver en grundlig planering av de ämnen som ska studeras under samtalet. Intervjufrågorna planerades därmed noggrant för att välja ämnen som har en väsentlighet för studiens ändamål. Ämnen som studerades under intervjuerna var digitaliserat kundmöte samt påverkan av covid-19-pandemins smittskyddsrestriktioner på de intervjuades arbetsituation och till sist upplevd arbetstillfredsställelse. Frågorna som ingick i intervjuguiden utformades även utifrån komponenterna från de utvalda teorierna som är; arbetet i sig, prestation, ansvar samt bekräftelse och feedback, där dessa behandlar medarbetares arbetstillfredsställelse. Enligt Eliasson (2010) utförs semistrukturerade intervjuer med ett antal förutbestämda frågor som ställs till alla respondenter, utöver det kommer följdfrågor formas utifrån varje enskild respondents svar. Vid kortare svar samt intressanta diskussioner utformades följdfrågor för varje respondent. Vid svårigheter hos respondenterna att förstå intervjufrågorna krävdes omformulering samt förtydligande. Inträffandet av sådana situationer hjälpte till att utveckla intervjufrågorna för att uppnå tydlighet till efterföljande intervjuer. Intervjuerna genomfördes med hjälp av mobiltelefon samt kommunikationsplattformen Microsoft Teams, därmed genomfördes inga intervjuer på bankkontoren. Intervjuerna varierade i tidslängd mellan 30 till 42 minuter och spelades in med mobiltelefon efter respondenternas tillåtelse.

3.3 Urval

Studien har valt att studera en storbank i Sverige som med hjälp av tidigare inlämningsuppgifter kunnat konstatera att digitaliseringen har visat snabba framsteg inom den utvalda banken. Det var därmed ytterst relevant att välja en bank där utvecklingen av digitaliseringen sker i snabb takt. Studien ämnade att genomföra tio stycken intervjuer, men lyckades enbart utföra åtta stycken från tre olika bankkontor inom den angivna tidsramen. Det var dessvärre inte möjligt att intervjua ett flertal medarbetare från ett och samma bankkontor till följd av personalbrist samt hög arbetsbelastning. Studien utgår i enlighet med detta urval enbart från ett medarbetarperspektiv som innefattar kund- och privatrådgivare. Båda yrkesrollerna valdes eftersom det förväntades ha en betydelse för studiens syfte, men det visade sig inte ha det och därmed särskildes dem inte i senare kapitel. Urvalet av respondenter grundades i att finna medarbetare med variation inom olika variabler som bland annat ålder, kön och erfarenhet inom utvald bank. Det gjordes

eftersom bankmedarbetarens arbetstillfredsställelse påverkas olika till följd av det digitaliserade kundmötet.

3.4 Databearbetning

Efter genomförda intervjuer transkriberades allt insamlat material och irrelevant information togs bort. Det innebär att information som inte berör studiens syfte, såsom ytlig konversation, exkluderades. Det var ytterst viktigt att enbart behålla information som bidrar till förståelse och kunskap för studiens syfte. Efter transkriberingen av intervjuerna bearbetades svaren vidare, vilket beskrivs i nästkommande stycke. Vissa delar av respondenternas svar är citerade i empirikapitlet i syfte att framföra respondenternas exakta svar, skapa mer tydlighet samt ökad transparens och trovärdighet för den analys som studiens resultat bygger på.

3.5 Dataanalys

Utifrån studiens syfte har en tematisk analysmetod valts. Tematisk analys är enligt Braun och Clarke (2006) en kvalitativ analysmetod som handlar om att identifiera, analysera och sedan rapportera teman i studien för att beskriva det insamlade materialet på ett detaljerat sätt. Tematisk analys delas in i sex faser vilket är att 1) bekanta sig med insamlat material, 2) framställa initiala koder, 3) sökning efter teman, 4) granskning av teman, 5) identifiering och namngivning av teman samt 6) producering av studien (Braun & Clarke, 2006). Första fasan innebär att forskaren bekantar sig med det insamlade materialet, detta gjordes genom att noggrant lyssna på de intervjuade respondenternas svar och sedan transkribera dessa ordagrant, för att i sin tur bekanta sig med innehållets djup. Efter detta framställdes initiala koder, vilket innebär att med hjälp av koder som är viktiga nyckelord, identifierades information på ett systematiskt sätt för att analysera det som ansågs vara meningsfullt. Arbetet med kodningen av de åtta genomförda intervjuerna delade vi upp mellan oss, vilket resulterade i fyra intervjuer som vardera utfördes manuellt med hjälp av datorer.

Den tredje fasan, som är sökning av teman, påbörjades efter att kodningen var sammanställd. Det innebär att kodningen sorterades efter potentiella teman inför kommande analysfaser. Fjärde fasan handlar om att granska teman, vilket gjordes genom att förfina, revidera och kombinera teman, det utfördes när ett tema inte hade tillräckligt med information eller när två teman kunde sammanställas till ett tema. Den femte fasan

handlar i sin tur om att definiera samt namnge teman, vilket visar vad varje tema kommer innehålla. I föreliggande studie resulterade denna fas i totalt två huvudteman samt fyra underteman med fokus på att inte göra dem för skilda eller komplexa. Teman som fastställdes i empirikapitlet är bland annat arbetstillfredsställelse tillsammans med dess komponenter. All skriven text under huvudteman samt underteman kontrollerades i sin tur med kodningen av de genomförda intervjuerna, för att säkerställa att all information stämmer. Till sist genomfördes den sjätte och därmed sista fasen som är producering av studien.

3.6 Trovärdighet

Trovärdighet handlar om hur trovärdig en kvalitativ forskningsmetod kan anses vara. Trovärdigheten kan mätas utifrån fyra aspekter som är; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* eller *bekräftelse*. *Tillförlitlighet* innebär att olika beskrivningar av en social verklighet ska visas med all avsedd tydlighet (Bryman & Bell, 2017). I den föreliggande studien förklarades bankmedarbetarnas verklighet utifrån det digitaliserade kundmötet med tydlighet. *Överförbarhet* handlar om att visa djupgående svar och där en tät beskrivning eller fyllig redogörelse av det empiriska materialet kan hjälpa individer att bedöma hur överförbara resultaten kan anses vara till andra miljöer (Bryman & Bell, 2017). Ändamålet med undersökningen var att skapa en tät och fyllig beskrivning i empirikapitlet, vilket ska anses vara relevant för att förstå andra bankkontexter, detta i syfte att skapa en bättre överförbarhet.

Pålitlighet innebär att redogöra en fullständighet och tillgänglighet av alla faser i forskningsprocessen såsom val av undersökningspersoner, formulering av forskningsfrågor och fältanteckningar (Bryman & Bell, 2017). I den föreliggande studien har alla faser i undersökningen redovisats med största möjliga åtkomlighet och transparens i syfte att öka pålitligheten för dess resultat. Sista aspekten av trovärdighet är *konfirmering* eller *bekräftelse* som handlar om att undvika personliga värderingar som kan påverka utförandet och slutsatser från en undersökning (Bryman & Bell, 2017). Vid genomförandet av intervjuerna uttrycktes inga personliga värderingar, vilket innebär att intervjuerna enbart fokuserade på respondenternas värderingar och detsamma gäller vid utförandet av analysen för studiens slutsatser. Genom hänsynstagandet av dessa aspekter anses trovärdigheten för en studie öka.

3.7 Etiska överväganden

Vid undersökningen av studiens syfte togs de etiska övervägandena hänsyn till. De etiska överväganden angår primärt de individer som är direkt involverade i undersökningen, vilket i föreliggande studie är de åtta intervjuade bankmedarbetarna. De etiska överväganden som togs hänsyn till är; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets- och anonymitetskravet* samt *nyttjandekravet* (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna inleddes med att respondenterna gavs tydliga förklaringar av dessa överväganden. *Informationskravet* handlar om att lämna information till respondenter om undersökningens syfte. De ska även informeras om vilka moment som ska vara i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). För att uppfylla informationskravet förklarades studiens syfte och respondenternas roll i undersökningen. *Samtyckeskravet* innebär att respondenterna ska vara medvetna om att deltagandet är frivilligt och kan avbrytas om önskan finns (Bryman & Bell, 2017). Angående samtyckeskravet deltog bankmedarbetarna frivilligt i undersökningen och kunde avbryta sitt deltagande när som helst. Vid genomförandet av intervjuerna tillfrågades även bankmedarbetarna om medgivandet för att spela in svaren på mobiltelefon.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att respondenternas personuppgifter ska hanteras med konfidentialitet samt skyddas på ett sätt så att ingen obehörig kan komma åt uppgifterna (Bryman & Bell, 2017). Vid detta etiska övervägande innebär det att personuppgifter såsom namnet på banken och på respondenterna inte användes i studien. Ytterligare handling var att inspelningen av svaren gjordes utan att ansikten syntes för att ännu skydda respondenternas personuppgifter. *Nyttjandekravet* handlar om att uppgifterna som samlas in från respondenterna enbart ska nyttjas för forskningssyfte (Bryman & Bell, 2017). Det innebär att det inspelade materialet användes enbart för studiens syfte och därmed raderades i efterhand.

3.8 Metodkritik

Intervjuerna genomfördes på distans med hjälp av mobiltelefon samt Microsoft Teams, där ett fåtal problem uppstod. En nackdel som upplevdes vid undersökningen var tekniska problem, som bland annat var att ljudet emellanåt försvann, vilket krävde upprepning av intervjufrågorna. Ytterligare nackdel var åtkomsten av kameran vid enstaka intervjuer som ledde till att ett fåtal av intervjuerna genomfördes utan kameror. Det resulterade

ibland i att den personliga kontakten minskades eftersom ansiktsuttryck och gester inte kunde uppfattas. Vid intervjuer på bankkontoren skulle dessa ovannämnda problem inte ha inträffat och därmed skulle konversationerna kunnat utföras smidigare. Vid genomförandet av intervjuer rekommenderas det bland annat av Repstad (2007) att använda en inspelningsapparat, men ett problem med röstinspelning är att respondenterna kan uppleva ovillighet att bli röstinspelade (Repstad, 2007). Vid genomförandet av intervjuerna uppkom det vid ett fåtal tillfällen att respondenterna inte ville bli röstinspelade. Genom att däremot förklara att det insamlade materialet enbart skulle användas för studiens syfte samt raderas i efterhand, godkände respondenterna till att bli röstinspelade. Som tidigare konstaterat är en semistrukturerad intervju öppen och fri, utifrån detta upplevdes också en nackdel. Det inträffades vid ett fåtal samtalsämnen att svaren gick åt fel riktning. Det innebär till exempel att vid frågor som skulle besvaras ur ett medarbetarperspektiv, besvarades istället utifrån ett kundperspektiv, vilket troligen kan bero på metodens fria uppbyggnad. Det hanterades genom att frågorna ställdes om på nytt med förtydligandet att bankmedarbetarna enbart skulle svara utifrån deras eget perspektiv.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en övergripande beskrivning av de åtta intervjuade respondenterna. Senare i kapitlet presenteras resultatet av studiens dataanalys bestående av de intervjuade respondenternas svar utifrån studiens intervjuguide.

4.1 Beskrivning av respondenter

Med hänsyn till sekretess i föreliggande studie förekommer inga namn och därmed namnges respondenterna som "Respondent". De intervjuade respondenterna som har titeln kundrådgivare benämns med "K" och resterande med titeln privatrådgivare med ett "P". Kundrådgivare arbetar med spontana kundbesök som oftast innebär enklare bankärenden medan privatrådgivare arbetar med inbokat kundmöte och hanterar bankärenden som bland annat sparande, bolån samt lånelöfte. Beroende på när intervjuerna genomfördes numreras respondenterna från 1–8, vilket innebär att "1" var den första intervjun som utfördes och "8" var den sista.

4.1.1 Respondenter

Tabell 1: Tabellen presenterar respondenternas arbetstitel, arbetslivserfarenhet, kön samt längd på genomförd intervju.

Namngivning	Arbetslivserfarenhet	Kön	Längd på intervju
Respondent K1	37 år	Kvinna	40 minuter
Respondent P2	36 år	Kvinna	37 minuter
Respondent P3	2 år	Kvinna	37 minuter
Respondent K4	36 år	Kvinna	31 minuter
Respondent K5	<1 år	Kvinna	30 minuter
Respondent K6	35 år	Kvinna	42 minuter
Respondent P7	5 år	Kvinna	36 minuter
Respondent P8	1,5 år	Man	34 minuter

4.2 Digitaliserat kundmöte

De intervjuade respondenterna till denna studie upplever att digitaliseringen av banksektorn effektiviserat och fungerat tidsbesparande för deras arbete. Denna förändring innebär att kunderna inte behöver besöka bankkontoret i lika stor utsträckning, vilket inneburit att en del av bankmedarbetarnas arbetsuppgifter har försvunnit, exempelvis att räkna kontanta pengar samt redovisningsavdelningen på banken. *”Det är ju en fantastisk utveckling för kunderna då vi kan erbjuda otroliga lösningar utan att de behöver ta sig till banken”* (Respondent K4). Kunderna som besöker banken kommer istället med mer komplicerade bankärenden såsom arvskifte, pensionssparande och kortbedrägeri. Kortbedrägeri innebär att obehöriga får tillgång till bankkunders betal- eller kontokort.

Kundmötet på bankkontoren har enligt de intervjuade respondenterna minskat och därmed upplevs kundrelationerna annorlunda. Å ena sidan tycker en del av respondenterna att kundrelationerna inte har påverkats. *”Jag tycker inte att jag fått en sämre relation till kunderna, vissa kanske inte tycker om det, men det innebär ingen större påverkan på relationen för att du hjälper en kund digitalt”* (Respondent K1). Å andra sidan tycker resterande del av respondenterna att kundrelationerna har påverkats. Respondenterna upplever att dialogen eller interaktionen mellan dem och kunden inte är densamma. I sin tur resulterar det i att medarbetarna, till en viss grad, tappar den personliga relationen med kunderna. Angående hur mycket tid som ägnas åt digital teknik förklarar de intervjuade respondenterna att majoriteten av deras arbetstid innebär arbetsuppgifter där digital teknik tillämpas. *”Jag skulle inte kunnat göra mitt arbete utan digital teknik”* (Respondent P3). Till följd av digitaliseringen har pappersanvändningen minskat eftersom kunder numera kan signera sina ärenden elektroniskt.

Jag gillar båda delarna, både när jag sitter och räknar tillsammans med kunden på papper gällande låneupplägg, att göra ett förslag på papper först, då det känns väldigt bra. Sedan går man in på datorn och gör kalkyler. (Respondent P2)

Under covid-19-pandemin med efterföljande restriktioner ansågs de digitala tjänsterna underlätta arbetet avsevärt för bankmedarbetarna, vilket även resulterat i att digitaliseringen efter pandemin fortsatt att växa inom banken. *”Man blir tillgänglig för kunderna på många fler sätt än vad man har varit tidigare, och det har fått en skjuts i och med pandemin”* (Respondent P7).

Skillnaden under pandemin och nu är att det är kunder inne hos oss igen, de äldre fick ju inte komma in överhuvudtaget förut. Vi lärde fler kunder att använda digitala verktyg, eftersom de verkligen inte fick komma in vissa perioder. (Respondent K6)

Ingen av de intervjuade respondenterna upplever hot om att förlora sitt arbete till följd av digitaliseringen inom banken. *”Jag tror inte på 100 % digitalisering, vi behöver bygga relationer till våra kunder. Det verkliga väger mer än det digitala”* (Respondent K5). Respondenterna anser att banksektorn har förändrats mycket på kort tid men trots det tror de inte att den fysiska delen av banksektorn kommer försvinna helt, däremot kommer deras arbetsroller att förändras genom att bli ännu mer digitaliserade. *”Inte ett hot om att förlora mitt arbete, men jag tror att min roll som den ser ut idag inte kommer se ut så här om tio år, kanske inte ens om fem år”* (Respondent P7). De intervjuade respondenterna beskriver att förändringen av arbetsrollerna anses kunna påverka arbetstillfredsställelsen på olika sätt. Å ena sidan kan medarbetare välja att stanna kvar inom banken eftersom de kommer att trivas med de förändrade arbetsrollerna, för att det potentiellt ökar deras arbetstillfredsställelse. Å andra sidan kan de förändrade arbetsrollerna inte uppskattas av medarbetarna, som därmed kommer få en minskad tillfredsställelse inom arbetet.

Så frågan är ju mer om det är en resa man vill vara med på, för om man arbetar på ett sätt idag och ett helt annat sätt om säg 5, 10 år, är frågan om man vill arbeta på det sättet. (Respondent P8)

4.3 Arbetstillfredsställelse

De aspekter som konstateras vara viktiga för att uppnå arbetstillfredsställelse enligt respondenterna är bland annat att trivas med medarbetarna på banken, att få nöjda kunder samt att utvecklas inom arbetet. *”Att man känner att man gör någonting, att man får saker gjort, att man kommer framåt, att man utvecklas och har nöjda kunder”* (Respondent P8).

Det bästa är när det kommer in en kund som inte tror att vi kan hjälpa till och att jag ändå lyckas göra något lite extra och kunden går härifrån och är jättenöjd, det har jättestor påverkan på min arbetstillfredsställelse. (Respondent K1)

Respondenterna beskriver att kundmötet kan utföras på ett flertal olika sätt för att göra kunderna nöjda. Kundmötet på bankkontoren anses dock bidra mer än det digitala kundmötet till respondenternas arbetstillfredsställelse, eftersom både medarbetare och kund kan skapa bättre ögonkontakt, kroppsspråk samt småprat, vilket i sin tur bidrar till en mer utvecklad relation till kunden. Dessa aspekter anses öka möjligheten att kunna

bemöta kundens behov och önskningar, vilket i sin tur gör att respondenterna upplever att de känner en större tillfredsställelse i arbetet. *”Jag tycker att möten på bankkontoret ger mer tillfredsställelse eftersom man lättare kan ta upp mer saker med kunden i ett sådant möte när man träffats”* (Respondent P2).

Jag tror kunder är mycket mer nöjda när jag träffar dem på bankkontoret och för min del vill jag ju göra kunden nöjd, men jag känner också att jag är mer mig själv när jag träffar en kund på bankkontoret. (Respondent P3)

4.3.1 Arbetet i sig

Samtliga intervjuade respondenter menar att deras arbetsuppgifter handlar om att hjälpa kunder med lån, pensionssparande och köp av hus för att göra skillnad i kundernas liv. Respondenterna som har arbetat i flera decennier inom den studerade banken, förklarar att arbetsuppgifterna har förändrats betydligt sedan digitaliseringsprocessens början. Förändrade arbetsuppgifter innebär att gamla arbetsuppgifter ersätts av nya, som exempelvis minskning av pappersarbete eftersom allt numera hanteras med hjälp av digital teknik.

Jag arbetade på kontor utan dator överhuvudtaget, det var kontanter vi hanterade. Kunder kom till banken för att betala sina räkningar med kontanter, idag har vi inte ens kontanter på kontoret längre. (Respondent P2)

Även om arbetsuppgifterna har förändrats så kvarstår bemötandet av kunder i arbetet, men som numera kan genomföras både digitalt och på bankkontoren. Respondenterna som arbetat på banken en kortare tidsperiod märker däremot skillnader inom arbetsuppgifterna i mindre utsträckning, vilket innebär att arbetsuppgifterna enbart upplevs ha uppdaterats. Uppdaterade arbetsuppgifter handlar om mindre förändringar som kan förekomma dagligen. Det innebär att de intervjuade respondenterna upplever en känsla av att deras arbetstillfredsställelse påverkas till följd av både förändrande och uppdaterade arbetsuppgifter.

Vissa grejer som jag arbetade med i början arbetar jag inte med idag och det är på gott och ont, för det kan vara grejer jag tyckte var roliga och som jag ville utvecklas inom men som nu inte finns kvar. Men samtidigt får jag mer tid över till annat, så det är både plus och minus. (Respondent P7)

4.3.2 Prestation

För de intervjuade respondenterna innebär prestation att visa upp ett väl utfört arbete, att uppfylla målen som banken ställer samt att få kunder att bli nöjda. *”Hjälpa kunden med det de har behov av men också att överträffa deras förväntningar”* (Respondent K5).

Prestation anses även vara att samarbeta i en grupp tillsammans med bankmedarbetare.

Prestation för mig är att göra så gott jag kan med de medlen jag har och de resurserna jag har för att det ska leda till något positivt - och i mitt fall blir det ju något positivt för mina kunder också. För att prestera bäst så känner jag också att det måste finnas möjlighet till utveckling. (Respondent P7)

Majoriteten av de intervjuade respondenterna menar att de presterar mer och bättre när kundmötet utspelar sig på bankkontoren än digitalt, eftersom det skapar bättre kundrelationer som gynnar banken i längden. *”Eftersom jag inte får med alla bitar inom ett digitalt kundmöte som jag skulle få på bankkontoret”* (Respondent P2). Samtliga respondenter anser att ju mer de presterar desto mer ökar deras arbetstillfredsställelse; *”jag blir mer tillfredsställd när jag presterar bättre”* (Respondent K6). De intervjuade respondenterna med kortare arbetslivserfarenhet upplever inte svårigheter kring prestation i arbetet till följd av digitaliseringen, eftersom det oftast anses falla mer naturligt för dem att använda digitala verktyg i arbetet. Ett mindre antal av respondenterna med längre arbetslivserfarenhet inom banken menar emellertid att, även om den digitala tekniken syftar till att göra det enklare i arbetet, så har den i själva verket försvårat prestationen i deras arbete.

Jag är ganska otekniskt, men även är jag i den generationen att jag inte är uppväxt med det. För det ser man på de nya medarbetarna då faller det så naturligt eftersom de kan det från början, medan vi andra får kämpa lite mer. (Respondent K4)

Enligt ett fåtal av de som tillhör den äldre generationen av respondenterna kan digitaliseringen inom banken därmed orsaka missnöje i arbetet. Det beror på att vid möten med hjälp av digital teknik upplevs det stjäla uppmärksamheten från kunden. Det innebär att ögonkontakten och kroppsspråket minskar vid det digitala kundmötet, som i sin tur leder till att kundrelationer inte byggs upp på ett önskvärt sätt.

Det känns att man inte har lika bra fokus på kunden längre när man ska titta väldigt mycket i datorn samtidigt som man har kunden framför sig på bankkontoren. Man tappar lite fokus på kunden. Samtidigt som det är fördelar att man får så bra information och kan

visa kunden på väldigt bra sätt, så tar det ändå lite av ögonkontakten man får med kunden.

(Respondent P2)

Samtliga respondenter som upplever missnöje med hur digitaliseringen har påverkat deras möjlighet till prestationen i arbetet förklarar att faktorer såsom arbetsförhållanden, interpersonella relationer och säkerhet på arbetsplatsen kan underlätta missnöjet. *”Men jag tror absolut att arbetsförhållanden, sociala relationer och säkerhet är jätteviktiga, att det är en säkerhet och att man känner att det finns bra relationer med övriga kollegor”* (Respondent P3). Enligt dessa respondenter innebär det att en god arbetsmiljö, goda relationer mellan medarbetarna och säkerhet på banken kan motverka missnöje som uppstår på grund av ökad digitalisering.

4.3.3 Ansvar

Idag ser frågan om ansvar i arbetet annorlunda ut för de intervjuade respondenterna i jämförelse med hur det såg ut för ett flertal decennium sedan. Till följd av digitaliseringen menar majoriteten av respondenterna att kunderna i större utsträckning nu utför bankärenden på egen hand, utan bankmedarbetarens hjälp. Respondenterna menar vidare att deras arbete nu i hög grad istället handlar om att lära ut digital teknik till bankkunderna oavsett ålder. *”Digitalisering innebär att jag visar kunderna hur de kan sköta allting hemma”* (Respondent K6). Det innebär att ansvar bland medarbetarna gällande enkla ärenden har minskat eftersom de uppmuntrar sina kunder till att själva utföra sina bankärenden online. *”Mycket av mitt arbete innebär att guida kunderna eftersom det engagerar kunden och då kan kunden göra det själv nästa gång”* (Respondent P2). Bankmedarbetarna ansvarar dock fortfarande fullständigt över de mer komplicerade bankärenden, som innebär att ansvaret för dem inte gått över till kunderna. Det betyder att medarbetarna har stor arbetsfrihet över mer komplicerade bankärenden eftersom det krävs mer personligt ansvar vid sådana tillfällen, då dessa arbetsuppgifter är mindre standardiserade och innebär en krävande arbetsprocess i jämförelse med enklare ärenden såsom att skapa ett Mobilt BankID.

Det är ju uppdelat. När kunden är hos oss så ligger ansvaret hos oss att göra bedömning ”kan vi göra det eller inte” och så vidare. När kunden gör det själv digitalt då har personen agerat, då är det personens ansvar. (Respondent K5)

Majoriteten av de intervjuade respondenterna oavsett arbetslivserfarenhet, känner att deras ansvar i arbetet påverkar deras upplevda arbetstillfredsställelse och de syftar oftast

då på mer komplicerade bankärenden som kräver mycket ansvar. *”Mer komplicerade ärenden skulle jag säga ger mer arbetstillfredsställelse för då känner jag att jag får arbeta mer”* (Respondent P7). Med det menas att de intervjuade respondenternas arbetstillfredsställelse upplevs öka vid mer ansvar i arbetet.

4.3.4 Bekräftelse och Feedback

Samtliga respondenter förklarar att mottagandet av bekräftelse och feedback har stor betydelse för deras upplevda tillfredsställelse i arbetet och kan komma från chef, medarbetare och kunder. Från kunder ges bekräftelse och feedback i det digitala kundmötet, men även under kundmötet på bankkontoren.

Jag tycker att den bästa feedbacken för mig är när kunder säger att de är jättenöjda och att de känner att det var skönt att man har hjälpt dem. Den feedbacken är ovärderlig för att det är det som är mitt arbete. (Respondent P3)

Respondenterna menar att negativ feedback har en stor betydelse för att utvecklas inom arbetet. *”Om man bara arbetar på samma sätt dag in och dag ut och inte lär sig något nytt, eller att man inte vet vad man gör bra eller dåligt, då kommer man aldrig utvecklas”* (Respondent P8). Det anses därmed viktigt för respondenterna att få bekräftelse och feedback för att i sin tur lyckas lära sig nya moment och utvecklas.

För några år sedan hade banken möjlighet att ringa upp sina kunder för att få bekräftelse och feedback genom att de besvarar ett antal frågor efter mötets slut. Idag finns inte den möjligheten kvar, men det har istället tillkommit andra tillvägagångssätt för bankmedarbetarna att ta emot bekräftelse och feedback på. Det kan ske genom att bankkunderna enkelt kan betygsätta mötet med stjärnor digitalt. Den digitala tekniken utgör ett mer standardiserat sätt för kunder att ge bekräftelse och feedback. De intervjuade respondenterna förklarar emellertid samtidigt att de vid kundmötet på bankkontoren har lättare att istället ta emot mer subtil bekräftelse och feedback av kunderna, något som också gör det enklare att bygga en kundrelation på bankkontoren.

Respondenterna menar trots de nya tillvägagångssätten såsom Microsoft Teams, mobiltelefon och mail, är bekräftelsen och feedbacken på bankkontoren mer betydelsefull än den digitala. Det bidrar till att medarbetarna får mer ”push i arbetet” samt utvecklas vidare, som i sin tur leder till att deras upplevda arbetstillfredsställelse ökar. *”Du kommer ju inte nära en person lika mycket när det är digitalt”* (Respondent K5).

Arbetsstillfredsställelsen kan även minska om respondenterna bemötts av konstant kritik från kunder under en längre tidsperiod, detta oavsett om kritiken utdelas på bankkontoren eller digitalt. Det kan resultera i att medarbetarnas motivation och vilja minskar inom arbetet som i sin tur påverkar den upplevda arbetsstillfredsställelsen negativt. Respondenterna menar däremot att kritik på kort sikt kan vara ett sätt till att vilja utvecklas och prestera bättre för att uppnå tillfredsställelse i arbetet.

Får man höra att man gör ett dåligt arbete är det inte så kul och det kan ju peppa en på ett sätt kanske till att göra ett bättre arbete. Men höra att någon är nöjd med det man gör, då vill man ju fortsätta på det och utvecklas ännu mer för att göra ännu ett bättre arbete.
(Respondent P7)

5. Analys

I följande kapitel analyseras de intervjuade respondenternas svar utifrån de två utvalda teorierna; Herzbergs tvåfaktorsteori samt Hackman och Oldhams Job characteristic theory. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion där resultatet av analysen diskuteras i relation till tidigare forskning.

5.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse definieras av Santana och Loureiro (2019, s. 1358) som ”ett nöje eller positivt känslomässigt tillstånd som är ett resultat av en bedömning av ens arbete eller arbetserfarenhet” [egen översättning]. Santana och Loureiros (2019) definition av arbetstillfredsställelse stämmer därmed till en viss del bland de intervjuade respondenterna eftersom de upplever både fördelar och nackdelar med digitaliseringen. Det har i sin tur resulterat i både positiv och negativ påverkan på deras upplevda arbetstillfredsställelse. De intervjuade respondenter uppmärksammar att faktorer såsom trivsel i arbetet, utveckling och nöjda kunder hjälper att åstadkomma arbetstillfredsställelse, vilket även Usmani och Jamal (2013) förtydligar i sin studie.

5.1.1 Meningsfullhet i arbetet

Inom tvåfaktorsteorin innebär *arbetet i sig* att medarbetare upplever att arbetsuppgifter som genomförs är meningsfulla och viktiga (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). Parallellt med tvåfaktorsteorin beskriver job characteristic theory arbetet i sig genom tre komponenter som är; *Skill variety*, *Task identity* och *Task significance* vilka också fokuserar på att arbetsuppgifter som upplevs meningsfulla i sin tur bidrar till tillfredsställelse i arbetet (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020). *Skill variety* handlar om vikten av att medarbetares kompetenser och förmågor krävs vid utmanande arbetsuppgifter (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020). De intervjuade respondenterna upplever att arbetet har ändrat karaktär till följd av den ökande digitaliseringen av kundmötet, vilket resulterat i att medarbetarna idag upplever att arbetet kräver mer kompetens och förmågor vid mer komplicerade bankärenden. Det skapar vidare en känsla av meningsfullhet i arbetet hos de intervjuade respondenterna, som även komponenten *task identity* belyser, vilket i sin tur ska bidra till att arbetstillfredsställelsen ökar. Bankmedarbetarna som intervjuades förklarar även att den typ av arbetsuppgifter som de i högre grad hanterar idag, såsom köp av hus, sparande och lån, har en stor

betydelse för bankkunderna eftersom det skapar skillnad i deras liv. Det visar tydlig koppling till *task significance* som förklarar att när arbete har en påverkan på människors liv, ökar arbetstillfredsställelsen hos medarbetare (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020), vilket i detta fall handlar om bankkundernas liv. De intervjuade respondenterna förklarar även att när bankkunder blir nöjda blir även medarbetarna nöjda. Vilket antyder att de intervjuade respondenterna upplever högre grad av meningsfullhet i arbetet.

5.1.2 Prestation och Ansvar

Prestation inom tvåfaktorsteorin utgör ett hjälpmedel för att medarbetare ska lyckas inom arbetet och det kan skapas genom att sätta tydliga mål, vilket i sin tur leder till arbetstillfredsställelse (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). *Autonomy* i job characteristic theory beskriver prestation som verkställande av rutiner (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020). De intervjuade respondenterna upplever att de presterar i arbetet när de utför sitt arbete väl, hjälper kunder att bli nöjda samt när bankens mål uppfylls, och när dessa fullgörs anses det att bankmedarbetarna verkställer sina arbetsrutiner. Det leder i sin tur till att ju mer bankmedarbetarna presterar desto mer ökar deras arbetstillfredsställelse. Dugguh och Dennis (2014) samt Ann och Blum (2020) menar vidare att medarbetare presterar och anstränger sig i arbetet för att bli tillfredsställda. De intervjuade respondenterna upplever emellertid att de kan prestera bättre i sitt arbete när kundmötet utförs på bankkontoren än via digitala kanaler såsom Microsoft Teams, eftersom det anses bidra till bättre kundrelationer. Det grundas i att bankmedarbetare och kunder kan skapa bättre ögonkontakt, kroppsspråk och småprat. Det resulterar i att om en del av respondenterna upplever att de kan prestera bättre gällande utveckling av kundrelationer på bankkontoren, så skulle en fortsatt ökning av det digitala kundmötet potentiellt kunna leda till minskad arbetstillfredsställelse på grund av minskad möjlighet till prestation gällande kundmötet.

Ansvar inom tvåfaktorsteori handlar om att medarbetare upplever sig ha ansvar över sina arbetsuppgifter och handlingar (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). De intervjuade respondenterna förklarar att skillnaden efter den ökade digitaliseringen av kundmötet är att bankkunder numera till större del kan utföra ett flertal bankärenden på egen hand. Dugguh och Dennis (2014) förklarar även att medarbetare behöver ges tillräckligt med arbetsfrihet för att känna att de styr över sitt arbetsresultat. Respondenterna förklarar att övergången till att ett större antal kunder utför allt fler

enklare bankärenden själva innebär att deras arbete idag, i större utsträckning än tidigare, primärt innebär ansvar över mer komplicerade bankärenden. Bankärenden av enklare slag kan exempelvis vara uppstart av Mobilt BankID, kontoöppning och Swish, vilket utgör standardiserade arbetsuppgifter som inte erbjuder bankmedarbetarna arbetsfrihet i lika stor utsträckning som de mer komplicerade ärenden som de nu hanterar. Dessa arbetsuppgifter är exempelvis testamente, kortbedrägeri samt sparande, som respondenterna också menar bidrar mer till deras upplevda arbetstillfredsställelse, eftersom respondenterna upplever att de ges mer ansvar vid sådana tillfällen. Ansvar utgör komponenten *autonomy* i job characteristic theory och handlar om graden av autonomi som medarbetare erhåller i sitt arbete. Graden av autonomi innebär planering av arbete och beslutfattande om arbetsprocesser (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020). Det betyder att ökningen av det digitala kundmötet kan bidra till att öka respondenternas arbetstillfredsställelse, eftersom digitaliseringen innebär förändrade arbetsuppgifter med större arbetsfrihet och ansvar i arbetet, genom ökningen av fokus på mer komplicerade bankärenden. Det resulterar i att ju högre grad av autonomi medarbetarna erhåller desto mer ansvar upplever dem och vice versa.

5.1.3 Bekräftelse och Feedback

Bekräftelse inom tvåfaktorsteorin handlar om att alla medarbetare vill få uppmärksamhet för deras prestation (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). Det går även att finna likheter inom *feedback* från job characteristic theory som handlar om att utdela direkt eller indirekt information gällande medarbetares prestation. Med hjälp av bekräftelse och feedback blir medarbetare medvetna om i vilken grad deras arbete behövs (Hackman & Oldham, 1976; Han et al., 2020). De intervjuade respondenterna får direkt information kring hur de presterar med hjälp av bekräftelse och feedback på bankkontoren eller genom digitala tillvägagångssätt. Respondenterna beskriver även att de flesta kunder ger mest subtil bekräftelse och feedback i möten som förläggs på bankkontoren vilket är det tillvägagångssätt som medarbetarna föredrar. Genom de större möjligheterna att kunna läsa av kunders behov kan bättre kundrelationer bildas på bankkontoren än via de digitala tillvägagångssätten. Det gör att medarbetarna upplever att de utvecklas mer och presterar bättre i arbetet, vilket i sin tur kan bidra till att öka deras arbetstillfredsställelse. Det innebär att den digitala bekräftelsen och feedbacken, som upplevs mer standardiserad, inte uppskattas i lika stor utsträckning av de intervjuade respondenterna. Det leder i sin

tur till att den upplevda arbetstillfredsställelsen hos bankmedarbetarna inte ökar på samma sätt som den gör när kundmötet kan hållas på bankkontoren.

5.2 Missnöje och hygienfaktorer

Två av den äldre generationen av bankmedarbetare upplever ett missnöje med digitaliseringen på individnivå utifrån två av de utvalda hygienfaktorerna. Första missnöjet klassas inom komponenten arbetsförhållanden, där de de upplever svårigheter med att lära sig den digitala tekniken. Det innebär därmed att de har svårare att hantera den digitala utrustningen på arbetsplatsen. Andra missnöjet går under komponenten interpersonella relationer, eftersom digitaliseringen av kundmötet stjäl uppmärksamhet från kunden i sig. Det leder till att skapandet av kundrelationer försvåras eftersom kroppsspråk, småprat och ögonkontakt minskas vid digitala kundmöten i jämförelse med kundmöten på bankkontor. Resterande av de intervjuade respondenterna upplever att dessa två hygienfaktorer är uppfyllda på banken. Arbetsförhållanden är miljön som medarbetare arbetar i samt utrustningen och resurserna på arbetsplatsen (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014), vilket de intervjuade respondenterna förtydligar i deras svar - att de inte upplever svårigheter med den digitala utrustningen på banken. Det leder i sin tur till att missnöje minskar och arbetsnöjdhet ökar på banken. Interpersonella relationer förklaras vara de sociala relationerna på arbetsplatsen (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014), vilket innebär att med goda relationer kan missnöje minska och arbetsnöjdhet öka. Respondenterna upplever inte att digitaliseringen har påverkat de sociala relationerna i större utsträckning på banken. Säkerhet är den sista komponenten av hygienfaktorerna och anses vara uppfylld enligt de åtta intervjuade respondenterna. Säkerhet som syftar på känslan av anställningstrygghet, är att inget hot såsom trakasserier, diskriminering och uppsägning uppstår på arbetsplatsen (Herzberg, 1959; Dugguh & Dennis, 2014). De åtta intervjuade respondenterna menar att de inte upplever någon form av trakasserier, diskriminering och uppsägningar på banken till följd av digitaliseringen. Detta innebär i sin tur att respondenterna har en känsla av anställningstrygghet på arbetsplatsen, vilket gör att missnöje minskar och arbetsnöjdhet ökar.

5.3 Sammanfattande analys

Utifrån motivationsfaktorerna i Herzbergs tvåfaktorsteori tycks de studerade bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse både öka och minska till följd av det digitaliserade kundmötets inverkan inom banken. Komponenterna från Hackman och Oldhams job characteristic theory har även hjälpt till att förtydliga denna analys gällande tillfredsställelsen i arbetet. Det digitaliserade kundmötet ökar bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse eftersom övergången till att i högre grad hantera mer komplicerade ärenden innebär mer prestation, större ansvar och arbetsfrihet samt större upplevd meningsfullhet i arbetet. Men arbetstillfredsställelsen minskar eftersom bankmedarbetarna i lägre grad upplever kunna utveckla goda relationer till sina kunder. När bankmedarbetarna inte får feedback, utöver de mer standardiserade svar som ges när bankmötet utförts genom digitala tjänster, så minskar också bankmedarbetarnas upplevelse av möjlighet till prestation i arbetet gällande att kunna tillfredsställa kunder i mötet. Bekräftelse och feedback på bankkontoren värderas i större utsträckning än genom de digitala tillvägagångssätten eftersom möten på bankkontoren ökar möjligheten för bankmedarbetarna att bättre lära känna kunden samt läsa av mer subtil bekräftelse och feedback. Ett fåtal respondenter med längre arbetslivserfarenhet på banken upplever även att deras arbetstillfredsställelse minskar på grund av svårigheter i hanteringen av digital teknik, vilket kan antas påverka dessa medarbetares upplevda möjlighet att prestera i arbetet och ta mer ansvar. Alla intervjuade respondenter upplever i större utsträckning att de förväntas agera som digitala coacher och lära ut att hantera digital teknik samt tjänster. Det är något som antagligen kan vara utmanande för bankmedarbetarna med längre arbetslivserfarenhet, vilket i sin tur kan påverka hur de presterar, får autonomi och tar ansvar i arbetet.

5.4 Diskussion

Digitaliseringen av banksektorn ska möjliggöra ett effektivt arbete samt snabbare beslutfattande (Umans et al., 2018), vilket även de intervjuade respondenterna upplever eftersom digitaliseringen har effektiviserat deras vardagliga arbete. Digitaliseringen av banksektorn har medfört att nya digitala tjänster har tillkommit (Komulainen et al., 2018) vilket, enligt de intervjuade respondenterna, i sin tur har orsakat att en del av tidigare genomförda arbetsuppgifter försvunnit. Användningen av digital teknik har enligt de

intervjuade respondenterna vuxit i så stor utsträckning att bankkunder alltmer sällan numera behöver besöka ett bankkontor. Det kan tydligt kopplas till Rathi Meena och Parimalarani (2020) samt Nguyen et al. (2021), som förklarar att kunder numera kan utföra de flesta av bankärenden på egen hand med hjälp av digital teknik. Vilket har resulterat i ett minskat antal kundmöten på bankkontoren (Komulainen et al., 2018; Larsson & Viitaoja, 2017). Kundmötet minskade ännu mer under covid-19 pandemin till följd av den begränsade rörelsefriheten bland människor, vilket gjorde att digital teknik användes i ännu större utsträckning för att fortsätta behålla kontakten med bankkunderna (Bankururu Egala et al., 2021). Respondenterna menar därmed att deras arbetsuppgifter i hög utsträckning under covid-19-pandemin handlade om att lära sina kunder att hantera digital teknik. Respondenterna beskriver även att digitaliseringen inom banken har växt ännu mer efter covid-19-pandemin, vilket Kitsios et al. (2021) upplyser i sin studie.

Bankururu Egala et al. (2021) menar även att digital teknik kan bidra till att skapa en närmare relation mellan bankmedarbetare och kunder. En del av de intervjuade respondenterna upplever dock inte detsamma, eftersom den digitala tekniken har orsakat till att relationer mellan bankmedarbetare och kunder har minskat. Det är på grund av att dialogen via digitala tjänster inte utförs på samma sätt som den görs på ett bankkontor. Komulainen et al. (2018) förklarar att digitaliseringen av banksektorn försvårar skapande av förståelse samt värdeskapande i kundrelationer och att det i sin tur leder till att bankmedarbetare har svårare att förstå kundernas föränderliga och dagliga behov. Detta påstående stämmer därmed bättre in i de intervjuade respondenternas verklighet på banken utifrån digitaliseringens starka inverkan på kundrelationer. Winasis et al. (2020) förklarar vidare att oroligheter växer hos bankmedarbetare om att förlora arbetet till följd av digitaliserings starka inverkan. Det kan däremot konstateras att de utvalda respondenterna för denna studie ifrågasätter detta påstående eftersom de inte tror på en så fullständig digitalisering av banksektorn. Respondenterna beskriver emellertid att deras arbetsroller kan komma att förändras på grund av digitaliseringen, vilket resultatet av denna studie även illustrerar. Vidare antar respondenterna att det spontana kundmötet kommer att minskas i så stor utsträckning och att arbetsrollen som kundrådgivare till slut därmed inte kommer att behövas i framtiden. Umans et al. (2018) samt Rathi Meena och Parimalarani (2020) lyfter även fram detta i sina studier, att arbetsroller kan försvinna till följd av digitaliseringen som i senare skede minskar behovet av ett flertal arbetsuppgifter.

6. Slutsats

Detta kapitel inleds med en beskrivning av hur digitaliseringen av kundmötet ser ut idag inom utvald bank. Sedan presenteras slutsatsen som besvarar studiens frågeställning; ”Hur påverkas bankmedarbetares arbetstillfredsställelse av det digitaliserade kundmötet?”

Mötet på bankkontoren mellan medarbetare och kunder har minskat till följd av att det idag finns andra tillvägagångssätt för bankkunder att hantera sina bankärenden. Det kan ske genom digitala kundmöten via Microsoft Teams, mobiltelefon eller mail och kunden kan även utan en bankmedarbetares hjälp utföra ett växande antal bankärenden genom digital teknik.

Arbetstillfredsställelse hos de åtta intervjuade respondenterna påverkas både positivt och negativt till följd av det digitaliserade kundmötet. Studiens analys visar att bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse ökar eftersom den ovan beskrivna förändringen resulterat i att de i större utsträckning nu hanterar mer komplicerade ärenden som får bankmedarbetarna att prestera mer samt ger dem större ansvar, arbetsfrihet och meningsfullhet i arbetet. Det visar även att bekräftelse och feedback från chef och kunder på bankkontoren har störst betydelse för att öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Samtidigt minskar arbetstillfredsställelsen hos bankmedarbetarna på grund av att de inte kan skapa lika goda kundrelationer som för ett antal år sedan. Det beror på att kundmötet har minskat på bankkontoren till följd av den accelererande digitaliseringstrenden. Ytterligare en aspekt som påverkar bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse kan vidare vara den ålder och generationen de tillhör. Bland de intervjuade respondenterna i studien gav de bankmedarbetare som kan anses tillhöra en äldre generation (55+) i större utsträckning uttryck för att de upplever svårigheter med den ökande andelen digital teknik i arbetet. För dessa bankmedarbetare leder det till att deras arbetstillfredsställelse påverkas negativt.

6.1 Studiens forskningsbidrag och praktiska implikationer

Studiens forskningsområde, hybrid kundinteraktion, anses vara ett understuderat ämne inom tidigare forskning (Niemand et al., 2021) och därmed valdes digitaliserat kundmöte samt dess påverkan på bankmedarbetares arbetstillfredsställelse att undersökas

i föreliggande studie. Resultatet av studien bidrar därmed till att beskriva och analysera den nuvarande och framtida arbetsituationen för bankmedarbetare inom en alltmer digitaliserad banksektor. I praktiken inom banken kan studiens slutsatser bidra till ökad förståelse kring de potentiella svårigheterna i att hantera den digitala tekniken för en äldre generation bankmedarbetare. Det bör därmed erbjudas extra stöd för dessa bankmedarbetare i hantering av den digitala tekniken. Bekräftelse och feedback på bankkontoren är en viktig aspekt i arbetet för bankmedarbetarna och bör därmed inte minskas till följd av det digitaliserade kundmötet eftersom den påverkar den upplevda arbetstillfredsställelsen positivt hos bankmedarbetare.

6.2 Studiens begränsningar och förslag på framtida forskning

I föreliggande studie har Herzbergs tvåfaktorsteori samt Hackman och Oldhams job characteristic theory som innehåller ett flertal komponenter i varje teori använts men analysen bygger enbart på ett fåtal av dessa komponenter. Utifrån studiens fall valdes komponenter med mest väsentlighet för det föreliggande syftet. Om studien istället valt att utgå från alla komponenter i de två utvalda teorierna så hade bankmedarbetarnas arbetstillfredsställelse möjligen kunnat analyseras bättre, eftersom studien hade tagit hänsyn till fler aspekter och synvinklar. Övriga begränsningar i studien är valet att enbart studera en storbank i Sverige. Det innebär att föreliggande studie inte undersökte flera storbanker eftersom genomförandet av studien var tidsbegränsat. Svaren från den utvalda studerade gruppen av respondenter kan därmed inte generaliseras till ett större antal bankmedarbetare. Studiens fokus har enbart varit att skapa djupare förståelse kring påverkan på bankmedarbetares arbetstillfredsställelse på grund av det digitaliserade kundmötet. Observationer och fler intervjuer hade kunnat bidra till en ännu mer fördjupad förståelse samt att studiens resultat kan ligga till grund för utvecklandet av en enkät som kan nå ett större antal respondenter som därmed skulle bidra till större generaliserbarhet. Till sist har studien eftersträvat att utförligt beskriva forskningsprocessen, datainsamlingen och analysen för att möjliggöra överförbarheten av resultatet till andra kontexter.

Förslag på framtida forskning blir därmed att studera och jämföra ett större antal storbanker i Sverige. Det skulle leda till att studien kommer få fler svar från bankmedarbetare som i sin tur skulle leda till ökad förståelse kring deras upplevda arbetstillfredsställelse gällande digitaliserat kundmöte. Ytterligare förslag är att studera

andra perspektiv inom banken som exempelvis konkurrens-, chefs- eller kundperspektiv för att få en annan synvinkel på hur den ökande digitaliseringen upplevs. Till sist ges förslaget att studera andra forskningsområden inom digitalisering i banksektorn såsom konkurrensen mot internetbanker, säkerhetsfrågor och distribution.

7. Referenser

Ann, S. & Blum, S. C. (2020). Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Industry*, 32(1), 324-346.

Bankuoru Egala, S., Boateng, D. & Aboagye Mensah, S. (2021). To leave or retain? An interplay between quality digital banking services and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1420-1445.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:a uppl.). Liber.

Dartey-Baah, K. & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.

Dugguh, S. I. & Dennis, A. (2014). Job Satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.

Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början* (2:a uppl.). Studentlitteratur.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.

Han, S.H., Oh, E.G. & Kang, S. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2:a uppl.). Wiley International Edition.

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), 1-14.

- Komulainen, H., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P. & Ylilehto, M. (2018). End-customer value restructuring the financial service supply chain. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(6), 709-720.
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640.
- Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking: A study of bank personals perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 35(6), 858-877.
- Nguyen, N. T. H., Kim-Duc, N. & Freiburghaus, T. L. (2021). Effect of digital banking-related customer experience on banks' financial performance during Covid-19: a perspective from Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 200-222.
- Niemand, T., Coen Rigtering, J. P., Kallmünzer, A., Kraus, S. & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European Management Journal*, 39(3), 317-326.
- Rathi Meena, M. & Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912-4916.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans* (4:e uppl.). Studentlitteratur.
- Santana, S. & Loreiro, S. M. C. (2019). Analysing drivers and outcomes of job and professional satisfaction at health centers in Portugal. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1357-1375.
- Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjektiv wellbeing: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 411-423.
- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business and economics research*, 21(1), 351-383.

Winasis, S., Djumarnob., Riyantoc, S. & Ariyanto, E. (2020). Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement. *International of Innovation, Creativity and Change*, 12(4), 528-543.

Xu, Y. X. & Syarifah Mastura, S. A. B. (2019). Impact of Work Experience, Interpersonal Relationship And Employee's Capability On Work Stress Of Industrial Bank's Employees In Zhengzhou, China. *INTI JOURNAL*, 2019(46).

Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), 272–297.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Kan du berätta lite grann om dig själv, din bakgrund och ditt arbete?

Arbetsfrågor

1. Vad innebär digitalisering för dig och banken?
2. Hur stor del av din arbetstid ägnar du åt digital teknik?
3. Hur har din relation till kunder påverkats av digitalisering?
4. Vad är positivt respektive negativt med att kundmötet digitaliserats?
5. Vad var digitaliseringens roll under covid-19 restriktionerna?
6. Vad ger dig arbetstillfredsställelse?
7. Vad har kundmötet för påverkan på din arbetstillfredsställelse?
8. Upplever du hot om att förlora ditt arbete på grund av digitalisering av kundmöten?

- Hur påverkar det därmed din arbetstillfredsställelse?

9. Vad innebär prestation för dig?
10. Har digitaliseringen av kundmötet påverkat din prestation?

- Vad har den för betydelse för din arbetstillfredsställelse?

11. Hur ser ditt ansvar ut över dina arbetsuppgifter nu när det är digitaliserat jämfört med när digitalisering inte var lika stort?

- Hur har ansvaret påverkat din arbetstillfredsställelse?

12. Hur har dina arbetsuppgifter förändrats på grund av digitalisering av kundmöten?

- Hur har det påverkat din arbetstillfredsställelse efter förändringen?

13. Vad innebär feedback/bekräftelse för dig?

14. Hur har feedback/bekräftelse förändrats i nuvarande läge vid digitalisering av kundmöten?

- Hur har det påverkat din arbetstillfredsställelse?

15. Upplever du missnöje på grund av digitalisering av kundmöte?

8.2 Individuella reflektioner

Shamiran El Yokhana

Jag och Nicole har skrivit de flesta inlämningsuppgifterna ihop i de tidigare kurserna på Högskolan i Skövde, vilket var solklart att vi skulle skriva examensarbete ihop. Både jag och Nicole är målinriktade, har ett glatt humör, lyssnar på varandra samt fungerar väldigt bra ihop, vilket kändes väldigt bra att skriva det stora arbetet tillsammans med henne.

I början av examensarbete var det stressigt eftersom både jag och Nicole inte visste vad vi skulle skriva om samt att det var svårt att veta hur hela processen skulle gå till. Sedan när vår handledare Miranda Kanon hjälpte oss med några synpunkter och bollande av idéer mellan mig och Nicole underlättade det för oss att hitta vårt ämne. Ämnet digitalisering har både jag och Nicole haft intresse under de tre åren, samt att vi ville fördjupa oss i ett ämne som är väldigt aktuellt i dagens samhälle. Med hjälp av vår handledare Miranda kunde vi avgränsa arbetet till ämnet digitaliserade kundmöte inom banksektorn, vilket jag och Nicole tyckte om eftersom det ansågs vara understuderat.

Jag och Nicole gjorde hela examensarbetet tillsammans eftersom vi kunde bolla idéer bättre när vi satt tillsammans, vilket gjorde att vi inte delade upp arbetet. Vi fick kämpa efter våra genomförda intervjuer med de stora delarna som tog mest tid med syfte att göra dem förståeliga för både oss samt läsaren. Vi tänkte hela tiden på den röda tråden genom hela arbetet för att kunna lätt följa strukturen samt hur de olika delarna hänger samman.

Examensarbetet har varit mycket lärorik och givande för mig, inte enbart om själva forskningsområdet utan även förmågan att kunna samarbeta med en partner under en längre period. Jag har lärt mig hur jag ska skapa en bra intervjuguide samt utföra intervjuer på bästa sätt, för att få djupgående svar som ska hjälpa oss i vårt arbete. Examensarbetet har även gett oss möjlighet till att veta hur medarbetarna tycker och tänker kring detta ämne, vilket hjälpte att öka vår förståelse och kunskap. Slutligen vill jag rikta ett stort tack till både Miranda och Nicole, eftersom utan Mirandas viktiga synpunkter och kommentarer samt utan Nicoles strålande bidrag hade inte detta arbete flutit på så bra.

Nicole Poles

Valet i att genomföra examensarbetet tillsammans med Shamiran kändes ganska självklart eftersom vi under dessa tre år tillsammans på Ekonomiprogrammet på Högskolan i Skövde skrivit majoriteten av inlämningsuppgifterna i tidigare kurser ihop. Vi båda är motiverade, engagerade och glada personer som har väldigt enkelt för att arbeta tillsammans, därmed har det fallit naturligt att samarbeta under arbetets gång med detta avslutande moment.

Arbetsprocessen för examensarbetet började ganska stressigt eftersom vi inte riktigt hade solklart för oss hur och varför vi ville bygga upp vårt examensarbete på följande vis. Med hjälp från vår handledare Miranda och diskussioner fram och tillbaka mellan mig och Shamiran så började det gå framåt och vi hittade ämnet och syftet med arbetet. Efter planeringsrapporten och genomförandet av intervjuerna påbörjades de delar som varit mest krävande för oss vilket har varit empiri, analys och slutsats, men efter många om och men lyckades det bli som vi tänkt oss - lättförståeligt och välgrundat. Valet i att studera och undersöka det digitaliserade kundmötet inom banksektorn grundades i ett intresse från både mig och Shamiran men även för att vi i tidigare kurser skrivit inlämningsuppgifter om liknande ämnen, vilket gjorde det ännu roligare och mer intressant när vi fick chansen att gå på djupet med detta forskningsområde.

Examensarbetet har lärt mig mycket under tidens gång, allt från att planera hur vi ska lägga upp vårt schema för att hinna med allt med god tidsmarginal, till att bemöta bankmedarbetare och genomföra så välgrundade intervjuer som möjligt för att uppnå bästa möjliga resultat. Med hjälp från varandra men även från Miranda har arbetsprocessen varit rolig och mycket lärorik, trots de stressfulla perioderna. Till sist vill jag säga att det inte hade varit möjligt att få ihop detta examensarbete utan Shamirans fantastiska insats samt Mirandas kloka synvinklar och lärdomar och därmed vill jag rikta ett stort tack till er båda!