
Tuomo Alasoini

Pankkien asiantuntijatyö digitalisaation ja EU-säätelyn puristuksessa

Tiivistelmä

Pankit ovat perinteisesti olleet työnantajia, jotka ovat tarjonneet vakaita työsuhteita sekä sisällöltään ja työympäristöltään laadukkaita tehtäviä. Digitalisaatio ja kiristynyt EU-säätely ovat kuitenkin viime vuosina muuttaneet pankkityötä monella tavoin. Artikkelissa pyritään ymmärtämään suomalaispankkeja koskevan empiirisen laadullisen tutkimuksen avulla eurooppalaisten työolotutkimusten tuloksia, joiden mukaan työn autonomia ja työn sisältämä ongelmanratkaisu ovat lisääntyneet finanssialalla samanaikaisesti työn standardiohjautuvuuden ja toisteisuuden kanssa. Pankkityön muutosta tarkastellaan tietokoneistumisen, virtualisoinnin, autonomian ja standardoinnin ulottuvuuksilla. Empiirisen analyysin mukaan digitalisaation aiheuttama työn standardointi ei ole ristiriidassa asiantuntijatehtävissä toimivien pankkitoimihenkilöiden työn lisääntyneen autonomian ja ongelmanratkaisun kanssa. Sen sijaan EU-säätelyn asettamat uudet vaatimukset, kuten lisääntyvä dokumentointi ja vastuiden osittaminen, näyttäisivät jo tässä vaiheessa kaventaneen merkittävästi rahoituksen ja varainhoidon asiantuntijoiden työn autonomiaa.

Johdanto

Finanssialalla on eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan muita aloja selvästi enemmän laadultaan hyviä töitä (*high flying jobs*) ja puolestaan vähiten huonoja (*poor quality jobs*) (Eurofound 2016). Finanssiala on kuitenkin ollut viime vuosina monien muutosten kohteena. Datavaltaisena alana, jossa suuri osa toiminnan vaatimasta informaatiosta voidaan välittää numeerisessa tai muuten strukturoidussa muodossa, se on kulkenut digitalisaatiokehityksen eturintamassa. Vuosien 2008–2010 finanssi- ja talouskriisin jälkeen ala on myös joutunut tiukan EU-sääntelyn kohteeksi, ja siitä on tullut yksi säännellyimmistä aloista Euroopassa. Siksi työn muutosta finanssialalla ei voikaan täysin ymmärtää tarkastelemalla sitä yksinomaan teknologisen kehityksen kautta.

Artikkelissa pyritään tästä näkökulmasta ja empiirisen aineiston avulla täydentämään Parkatin ja Tammelinin (2020) *Työelämän tutkimus* -lehdessä (2/2020) julkaistua kirjallisuuskatsausta finanssialan työn digitalisoitumisesta sekä tuomaan esiin digitalisaation ja EU-sääntelyn yhdysvaikutus alan työtehtäviin. Toisena tarkoituksena on avata digitalisoituvan työn paradokseja, joita eurooppalaiseen työolotutkimukseen perustuvat analyysit (Bisello ym. 2019) ovat tuoneet esiin, käyttäen aineistona suomalaispankeissa tehtyjä haastatteluja. Pankkialan voi katsoa edustavan hyvin finanssisektoria, sillä sen osuus sektorin henkilöstöstä on Suomessa yli puolet (Finanssiala 2020b).

Seuraavassa esitetään aluksi katsaus pankkialan ja -työn toimintaympäristön muutokseen. Tätä seuraa digitalisoituvan työn paradokseja käsittelevä jakso. Sen jälkeen esitellään tutkimusmenetelmä ja -aineisto sekä tapa, jolla empiiristä aineistoa jäsennellään. Empiirisessä osiossa tarkastellaan pankkityön muutosta neljän kehityspiirteen kautta. Lopussa ovat pohdinta ja johtopäätökset.

Pankkialan ja -työn toimintaympäristön muutos

Euroopan pankkisektorissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia 2000-luvulla. Ensimmäisellä vuosikymmenellä alan kehitykseen vaikuttivat erityisesti rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen, Euroopan talous- ja rahaliiton synty, euron käyttöön-otto sekä teknologinen kehitys. Vuosien 2008–2010 finanssi- ja talouskriisi päätti

alan voimakkaan kasvukauden. Kriisin jälkeen EU ryhtyi järeisiin toimiin säätämällä useita direktiivejä, joilla on tiukennettu finanssialan sääntelyä tavoitteena parantaa rahoitusvakautta, markkinoiden tehokkuutta, rahoitusvälineillä käytävän kaupan avoimuutta ja asiakkaiden suojelua. Direktiivit ovat kasvattaneet pankkien toiminnallisia kustannuksia sekä vauhdittaneet konttorien lakkautuksia, organisaatioiden keventämistä ja henkilöstörakenteen muutosta. Uusia haasteita Euroopan pankkisektorille ovat viime vuosina olleet datatalous ja uudet kilpailijat, kuten niin sanotut *fintechit*, brexit ja siihen liittyvä epävarmuus, kauppasotien mahdollisuus, ilmastonmuutos, covid-19 ja yleinen geopoliittinen jännite. (Eurofound 2019; Tooze 2018.)

Digitalisaatio on olennainen osa strategiaa, jolla pankit ovat pyrkineet vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Se vaikuttaa pankkeihin erityisesti kolmella tavalla.

Digitalisaatio jouduttaa ensinnäkin toimintojen automatisointia. Suuri osa finanssisektorilla käsiteltävistä tiedoista on digitaalisessa muodossa, ja monet alan töistä ovat perinteisesti sisältäneet senkaltaisia datan kokoamis- ja analysointitehtäviä, joita digitaalitekniikalla kyetään korvaamaan. On ennakoitu, että finanssialaa kohtaa 2020-luvulla uusi automatisointiaalto, joka kohdistuu erityisesti tukitoimintoihin, puhelinpalvelukeskuksiin sekä pien- ja pääkonttoreihin (Frey & Osborne 2017; Kelly 2019; PwC 2018). Ennusteet heijastavat kuitenkin tyypillisesti asiantuntijoiden käsityksiä pelkästä töiden *teknologisesta* korvattavuudesta. Käytännössä myös monet *ei-teknologiset* institutionaaliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat siihen, missä määrin työtä on mahdollista tai perusteltua automatisoida (Arntz ym. 2019).

Toiseksi, digitalisaatio auttaa pankkeja kehittämään uusia palveluja, joista esimerkkejä ovat verkkopankki, mobiilipankki, videoneuvottelut, chatbotit ja sosiaalisen median sovellutukset. Pankkien palveluverkosto koostuukin nykyään useista kanavista. Palvelujen digitalisointi vaatii pankeilta kuitenkin suuria investointeja. Digi-investointeja on 2010-luvulla hidastanut pankkien heikko taloudellinen kannattavuus, jonka taustalla ovat hidas talouskasvu, epävarma liiketoimintaympäristö, korkojen mataluus ja EU-direktiiveistä aiheutuneet lisäkustannukset. Pankkipalvelujen digitalisoinnissa onkin merkittäviä eroja maiden ja pankkien välillä. Erot eivät johdu vain eroista pankkien taloudellisessa valmiuksissa investoida vaan myös eroista maiden teknologisessa infrastruktuurissa. Esimerkiksi mobiililaajakaistaliittymien yleisyys vaihtelee suuresti maittain. Maissa, joissa ihmiset eivät ole totuneet verkkokauppaan ja yksityiset ja julkiset digipalvelut ovat vähäisiä, myös

pankkien on vaikea digitalisoida radikaalisti palvelujaan. Suomalaispankkeja voi pitää palvelujen digitalisoinnissa edelläkävijöinä jopa maailmanlaajuisesti. Ensimmäiset pankkiautomaatit otettiin Suomessa käyttöön 1970-luvulla ja verkko- ja internetpankit 1980- ja 1990-luvulla. Uusimpana vaiheena on ollut mobiilipankin jopa räjähdysmäiseksi kuvattu kasvu. (Grym ym. 2018; Kangasniemi 2020; Lähteenmäki 2019.)

Kolmas tapa, jolla digitalisaatio vaikuttaa pankkisektoriin, on uusien, usein pitkälle erikoistuneiden kilpailijoiden tulo markkinoille. Digitalisaatio on johtanut puhtaiden verkkopankkien ja niin sanottujen *fintechien* eli valikoitua pankkitoimintaa harjoittavien uusien yritysten syntymiseen. Dapp (2014) jakaa fintechit digitaalisiin ekosysteemeihin (esim. Amazon, Apple, Facebook ja Google), maksupalvelujen tai pankki- tai sijoitusneuvonnan tarjoajiin sekä joukkorahoituksen, joukkoinvestointien, lainojen tai vertaisverkostojen tarjoajiin. Fintechillä on parhaat edellytykset kilpailla pankkien kanssa suhteellisen yksinkertaisissa standardoitavissa palveluissa. Monimutkaisemmissa rahoituspalveluissa esteet ovat suurempia johtuen alan säännelystä luonteesta ja suuremman ekosysteemin tarpeesta, jota rahoituspalvelujen tarjoaminen edellyttää asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen luottamuksen ja asiakastietojen käsittelyn vaatiman turvallisuuden takaamiseksi. Käytännössä monet pankit ovat ottaneet oppia fintecheilta ja pyrkineet liittoutumaan niiden kanssa, mikä on vauhdittanut myös niiden omaa digitalisaatiokehitystä. (Kotarba 2016; PwC 2014.)

Pankkialan konttori- ja henkilöstömäärä on pienentynyt useimmissa Euroopan maissa 2000-luvulla, konttorimäärä kuitenkin selvästi enemmän kuin henkilöstö (Eurofound 2019). Suomessa henkilöstömäärä pieneni 2010-luvulla noin viidennes samaan aikaan, kun konttorimäärä lähes puolittui (Finanssiala 2020a). Digitalisaatio ja tiukentunut sääntely ovat yksiselitteisesti johtaneet konttoriverkoston supistumiseen, kun taas henkilöstömäärään on vaikuttanut myös pankkien taloudellisen kannattavuuden kehitys. Digitalisaatio ja sääntely ovat toisaalta lisänneet tarvetta uusrekrytoinneille data- ja ICT-osaamiseen sekä hyvään hallintotapaan (*compliance*) eli riskienhallintaan ja viranomaisvaatimusten noudattamiseen. Muutosten myötä pankkien henkilöstörakenne on painottunut yhä korkeampaa koulutusta edellyttäviin asiantuntija-ammatteihin ja muuttunut taustakoulutukseltaan kirjavammaksi. Suomessa seurauksena on ollut myös alan työvoiman miesvaltaistuminen. (Finanssiala 2020b.)

Tärkeä syy siihen, miksi pankkipalvelujen digitalisointi ja automatisointi eivät ole johtaneet radikaaliin henkilöstömäärän vähenemiseen, on se, että irtisanomisten sijasta toimihenkilöt ovat usein siirtyneet toisenlaisiin, enemmän arvoa luoviin tehtäviin (Bessen 2015). Regini ja kumppanit (1999) kuvaavat muutosta sanaleikillä ”*from tellers to sellers*”. Yhä useammista pankkitoimihenkilöistä on tullut reaktiivisten kassapalvelujen tuottajien sijaan proaktiivisemmin toimivia asiakasneuvoja tai palvelumyyjiä, joiden toimintaa ohjaavat henkilö- tai tiimikohtaiset myynti- ja tulostavoitteet. Samalla he ovat erikoistuneet enenevästi omiin palvelutuote- ja asiakassegmentteihinsä.

Muutos näkyy myös uudenaikaisina osaamisvaatimuksina. Alan johdolle ja koulutajille tehdyn kyselyn mukaan tärkeimpinä taitoina korostuvat nykyään itsensä johtamisen taidot, kuten kyky kehittää omaa osaamistaan, sopeutua muutoksiin, kestää painetta ja huolehtia jaksamisestaan, sekä sosiaaliset taidot, kuten neuvottelu- ja palveluosaaminen sekä verkostojen hallinta (Finanssiala 2020b). Kyse on samalla merkittävästä työkuulttuurisesta muutoksesta, joka on synnyttänyt jännitteitä pankkitoimihenkilöiden ammatti-identiteettiin perinteisen ”palvelukulttuurin” ja uudenaikaisen ”myyntikulttuurin” kesken. Jännitteet koskevat pankkitoimihenkilön suhdetta niin asiakkaisiin kuin työnantajaan. Edellinen koskee sitä, missä määrin toimihenkilön ammattilaisuutta määrittelee ehdoton asiakkaan etu ja missä määrin johdon asettamien myyntitavoitteiden saavuttaminen (Carollo & Solari 2019; Kipping & Westerhuis 2014; Korczynski 2005). Jälkimmäisessä muutoksessa ei Laaserin (2016) mukaan ole kyse vain työnantajan ja toimihenkilön uudenaikaisesta taloudellisesta vaan myös *sosiaalisesta ja moraalisesta* suhteesta, joka on aiempaa markkinaperusteisempi eikä perustu enää varmuudelle ”elinikäisestä työpaikasta”, vakiintuneille sisäisille urapoluille tai unitaristiselle työnantajaideologialle.

Nämä eivät ole kuitenkaan ainoita jännitteitä pankkityön muutoksessa. Uudempi jännite koskee EU-sääntelyn ja ”myyntikulttuurin” suhdetta. Pankkityötä sääntelevät direktiivit koskevat muun muassa maksunvälityksen tarjoamista (PSD2), paketoituja sijoitustuotteita (PRIIPs), sijoitusrahastoja (UCITS), rahanpesua (AML), markkinoiden väärinkäyttöä (MAR/MAD) tai, kuten vuonna 2018 voimaan astunut MiFID II, rahoitusmarkkinoiden toimintaa yleisemmin. Esimerkiksi MiFID II asettaa pankeille merkittäviä velvoitteita koskien niiden sisäistä työnjakoa, palkitsemisperusteita, riskienhallintaa ja palveluntarjoajien osaamista. Velvoitteiden tarkoituksena on ollut markkinoiden toimivuuden ja läpinäkyvyyden sekä asiakassuojan

parantaminen (Lannoo 2017). Sääntelyn myötä asiakastyötä tekeville on tullut lisää asiakaskeskustelujen dokumentointiin sekä asiakkaiden informointiin ja tuntemiseen liittyviä tehtäviä. Direktiiveistä poikivat hyvän hallintotavan vaatimukset edellyttävät pankkitoimihenkilöiltä uusia taitoja, ja heidän työtään seuraavat entistä tarkemmin niin pankkien omat riskien- ja laadunhallintayksiköt kuin kansallinen ja kansainvälinen finanssivalvonta. Pankkitoimihenkilöiden työssä direktiivit ovat näkyneet työkäytäntöjen standardointina, työkokonaisuuksien osittamisina, työn lisääntyneenä valvontana ja tarpeena oman osaamisen jatkuvaan todentamiseen (Grosen 2014; Nordic Financial Unions 2018).

Sääntelyn kiristyminen kytkeytyy digitalisaatiokehitykseen. Direktiiveillä on pyritty suitsimaan tietokoneiden lisääntyneen laskentatehon mahdollistamaa rahoitustuotteiden kasvanutta kompleksisuutta, nopeutuneiden dataverkkojen mahdollistamia epäilyttäviä rahasiirtoja sekä algoritmista ja niin sanottua huippunopeaa (*high-frequency*) kaupankäyntiä, jossa tietokonealgoritmi määrittää toimeksiantoja itsenäisesti ja viiveittä. Sääntelyn tiukentuminen on vastaavasti ohjannut pankkien digitalisaatiokehitystä. Pankit ovat joutuneet uusimaan tietojärjestelmiään ja rakentamaan direktiivien edellyttämiä massiivisia seuranta- ja raportointijärjestelmiä. Tämä tekee perustelluksi puhua digitalisaation ja EU-sääntelyn yhdysvaikutuksesta pankkialan työtehtäviin.

Digitalisoituvan työn paradokseja

Digitalisaation vaikutuksia ammattirakenteeseen on tutkimuskirjallisuudessa pyritty selittämään osaamispainotteisen (*skill-biased*) ja rutiinipainotteisen (*routine-biased*) teknologisen muutoksen hypoteeseilla. Edellisen mukaan suuntauksena on osaamisvaatimusten yleinen kasvu (Bound & Johnson 1992; Machin & Van Reenen 1998), jälkimmäisen mukaan taas ammattirakenteen polarisoituminen (Autor 2015; Autor ym. 2003). Eroistaan huolimatta hypoteeseja yhdistää näkemys, jonka mukaan ihminen on vahvimmillaan teknologiaan nähden korkeaa osaamista vaativissa, luovaa ja sosiaalista älykkyyttä edellyttävissä ammateissa. Tällaiset ammatit lisääntyvät, kun taas toistuvaa ja rutiininomaista työtä sisältävät vähenevät automaation myötä.

Bisello ja kumppanit (2019) ovat tarkastelleet teknologisen kehityksen aiheuttamia ammattien rakenteellisia ja sisäisiä muutoksia rinnakkain kahdeksalla eurooppalaisten työolotutkimusten kysymyksistä muodostetulla summamuuttujalla. Eurooppalaisten työolo- ja työvoimatutkimusten yhdistettyyn aineistoon perustuva ammattien välisen muutoksen analyysi osoittaa, että edellä mainitut kehityssuunnat näyttäisivät pätevän EU15-maissa vuosina 1995–2015. Ammatit, joihin sisältyy sosiaalista vuorovaikutusta, ovat lisääntyneet selvästi (+6,3 %). Sama pätee tietokoneen intensiivistä käyttöä sisältäviin ammatteihin (+5,9 %) kuten myös jossain määrin ammatteihin, joihin sisältyy monimutkaista ongelmanratkaisua (+1,5 %) ja autonomiaa (+2,4 %). Fyysisen voiman (-7,0 %) ja muiden koneiden käyttöä vaativat (-13,5 %) sekä toistuvia monotonisia tehtäviä (-3,4 %) sisältävät ammatit ovat puolestaan vähentyneet. Sama pätee jossain määrin ammatteihin, joiden suorittamista ohjaavat täsmälliset standardit (-1,7 %).

Tutkijoiden analyysi nykyisten ammattien sisäisistä tehtävätasoisista muutoksista vuosina 1995–2015 tuottaa kuitenkin erilaisen kuvan viiden muuttujan osalta. Sosiaalista vuorovaikutusta sisältävien tehtävien osuus ammateissa on selvästi vähentynyt (-6,8 %) sekä vastaavasti toisteisuus (+5,6 %) ja standardiohjautuvuus (+8,6 %) ovat lisääntyneet. Ongelmanratkaisussa (-0,1 %) ja autonomiassa (+0,2 %) ei ole juuri tapahtunut muutosta. Tätä erisuuntaista kehitystä ammattien välisen ja niiden sisäisten tehtävätasoisien muutosten välillä voidaan pitää digitalisoituvaa työtä koskevana yleisenä paradoksina.

Toimialojen kesken on kuitenkin merkittäviä eroja. Finanssiala erottuu muista siinä, että siellä standardiohjautuvuus on tehtävätasoisessa tarkastelussa lisääntynyt enemmän kuin millään muulla alalla (+40,5 %). Samanaikaisesti myös työn autonomia (+9,2 %) ja työhön sisältyvä ongelmanratkaisu (+7,7 %) ovat lisääntyneet tilastollisesti merkitsevästi, toisin kuin monilla muilla aloilla, ja vieläpä kaikkia näitä enemmän. Samansuuntainen kehitys finanssialalla yhtäältä autonomiassa ja ongelmanratkaisussa sekä toisaalta standardiohjauksessa muodostaa toisen, digitalisoituvaa finanssialaa työtä koskevan *spesifin* paradoksin. Artikkelissa pyritään avaamaan erityisesti tätä paradoksia.

Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimus on tehty osana EU:n rahoittamaa eurooppalaista finanssialan työmarkkinamuutos -projektia (VS/2019/0097) (2019–2021), jonka kohteena on digitalisaation ja MiFID II -direktiivin vaikutus pankkialan työelämän laatuun, työn organisointiin ja työmarkkinasuhteisiin. Tutkimusstrategiana työelämän laadun osalta oli empiirinen, laadullinen analyysi, jossa pyrittiin löytämään suomalaispankeista informantteja, jotka pystyisivät kokonaisvaltaisesti valaisemaan tutkimuskohteena olevia paradokseja.

Analyysiin valittiin kolmenlaisia informantteja: Aluksi (loka–joulukuussa 2019) haastateltiin kaksi pankkialan ammattiliiton ja kolme alan kahden työnantajaliiton edustajaa tarkoituksena kokonaiskuvan muodostaminen Suomen pankkisektorin keskeisistä liiketoiminnallisista, teknologisista ja säädosmuutoksista viime vuosina. Alkuhaastattelujen pohjalta laadittiin pankeissa käytettävä haastattelulomake. Liittojen edustajilta saatiin myös ehdotuksia pankkien haastateltavista. Toisen informanttiryhmän muodostivat pankkien henkilöstöjohtajat ja kolmannen luottamusmiehet. Henkilöstöjohtajahaastattelujen tavoitteena oli auttaa muodostamaan kuva siitä, kuinka edellä mainitut sektorinlaajuiset muutokset ovat toteutuneet eri pankkiryhmissä ja miten ne ovat heijastuneet ryhmien työnorganisatorisiin ja henkilöstöpoliittisiin ratkaisuihin. Luottamusmieshaastattelujen pääpaino oli edellisen ohella haastateltavien omassa työkokemuksessa. Kaikki luottamusmiehet olivat pitkän linjan pankkilaisia, jotka työskentelivät asiakaspalvelua sisältävissä vaativissa rahoituksen (asiakkaiden lainoitus ja säästäminen) tai varainhoidon (sijoittaminen) asiantuntijatehtävissä, joihin sekä digitalisaatio että EU-säätely olivat erityisesti vaikuttaneet. Haastateltavien täsmälliset ammattinimikkeet vaihtelivat pankkiryhmästä ja kokemustasosta riippuen.

Ehdotetuista yhdeksästä henkilöstä puolistrukturoitu temahaastattelu tehtiin kahdeksan kanssa. Haastateltavien kokonaismäärä pankeissa oli kuitenkin kaksitoista, koska yksi haastatteluista tehtiin ryhmähaastatteluna, johon osallistui neljä työnantajan edustajaa ja yksi luottamusmies. Ryhmähaastattelu valikoitui menetelmäksi yhdessä isossa pankkiryhmässä, jossa ryhmän sisäisissä käytännöissä oli selviä konttorikohtaisia eroja. Haastatteleamalla vuorovaikutteisesti pääkonttori- ja sivukonttoritason johtoa saatiin syvennettyä näkemystä käytäntöjen variaation lisäksi ryhmän pääkonttoritasoisen ohjauksen luonteesta. Pankkihaastatteluihin

osallistui yhteensä viisi luottamusmiestä ja seitsemän johtotehtävissä olevaa, ja ne tehtiin tammi–kesäkuussa 2020 kasvokkain joko Työterveyslaitoksen tai pankkien tiloissa lukuun ottamatta kahta viimeistä, jotka toteutettiin covid-19-virustilanteen johdosta Teams-videopuheluna. Pankkihaastattelujen jälkeen tehtiin vielä loka-kuussa 2020 kahden ammattiliiton edustajan Teams-yhteishaastattelu eräiden työehtosopimustasoisten asioiden selventämiseksi.

Haastattelut kestivät 60 minuutista 90:een. Kaikki pankkihaastattelut tallennettiin ja litteroitiin haastateltavien suostumuksella. Työmarkkinajärjestöjen edustajien haastatteluista tehtiin käsinkirjoitetut muistiinpanot, jotka kirjoitettiin puhtaaksi. Ennen pankkihaastatteluja Työterveyslaitoksen tutkimuseettinen ryhmä tarkisti ja hyväksyi haastatteluissa noudatettavat menettelytavat.

Haastatellut edustivat kuutta pankkiryhmää (A–F), joiden kokonaismarkkinaosuus vuonna 2019 oli noin 80 prosenttia kaikista Suomeen myönnettyistä lainoista ja noin 75 prosenttia kaikista talletuksista. Kolme pankkiryhmistä toimi pääosin Suomen rahoitusmarkkinoilla, kun taas kolmelle muulle Suomi oli vain yksi monista markkina-alueista. Pankkiryhmän kansainvälisyys voi jossain määrin vaikuttaa päätöksentekokäytäntöihin, henkilöstöpolitiikkaan ja ammattien välisen työnjaon syvyyteen. Digitalisaation ja EU-direktiivien vaikutukset pankkityöhön osoittautuivat eri pankkiryhmissä kuitenkin samankaltaisiksi.

Haastatteluaineisto teemoitettiin ja jäsenneltiin Bisellon ja kumppaneiden (2019) erottaman kahdeksan muuttujan mukaisesti (ks. edellä). Seuraavassa esitettävään analyysiin valittiin näistä neljä temaattista kokonaisuutta, jotka koskevat suorimmin edellä kuvattuja digitalisoituvan työn paradokseja. Näistä ensimmäinen oli *tietokoneistuminen*, joka viittaa tietokoneiden ja internetin käytön lisääntymiseen työssä. Muutokset työn vaatimassa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa liittyivät erityisesti siihen, että viestintä asiakkaiden kanssa on muuttunut kasvokkaisesta teknologiavälitteiseksi. Tämä kokonaisuus nimettiin *virtualisoinniksi*. Työn autonomia ja ongelmanratkaisu liittyivät yhteen ja nimettiin *autonomiaksi*. Neljäs kokonaisuus, johon kytkeytyi myös työn toisteisuus, nimettiin *standardoinniksi*. Analyysi etenee näiden teemojen mukaisesti.

Analyysi

Tietokoneistuminen

Tietotekniikka läpäisee nykyään lähes kaikenlaisen pankkityön. Etenkin monet pankkitoimihenkilöiden aiemmin tekemät toistuvaluonteiset datan keruu- ja käsitteilytehtävät on jo automatisoitu. Vaikka monet pankkiprosessit ovatkin jo pitkälle automatisoituja, on niissä edelleen ”tekniisiä aukkoja”, joita on vaikea standardoida riittävän pitkälle automatisointia varten ja jotka edellyttävät ihmisen harkintaa ja päätöksentekoa. Ne sisältävät usein suurta tarkkuutta vaativaa manuaaliryöstä, kuten tietojen syöttämistä:

Ollaan kuitenkin jollain lailla vielä alkumetreillä siinä, että robotiikan tekemiä tehtäviä pystyis hyödyntämään mitenkään täysimääräisesti. Monesti ne asiat voi olla sellaisia, et se robotti ei pystykään viemään sitä loppuun, jolloin se joudutaan tekemään manuaalisesti johtuen, että asiat on erilaisia. Sitten on tiettyjä tehtäviä, jotka on ollu meillä jo robotisoitu niin pitkään, mitä on määrämuotosta, kuten vaikka opintolainan hakeminen, koska siinä on samat korkomarginaalit ja koko se prosessi on hyvin se sama. Mutta jos vaikka asiakas hakee mitä tahansa muuta lainaa, niin siinähan me ollaankin pinteessä, koska siinä on muuttujia. (Luottamusmies, pankkiryhmä A)

Tietokoneistuminen on helpottanut pankkityötä automatisoimalla monotonisia rutiinitehtäviä ja helpottamalla suurten informaatiomäärien käsittelyä. Samalla se on tuonut rahoitus- ja sijoitusasiantuntijoiden työhön uusia vaatimuksia digisovellutusten käyttäjinä. Vaikka digitaalitojen merkitys sellaisenaan jää alan johdon ja kouluttajien arvioissa tärkeydessä jälkeen sosiaalisista ja itsensä johtamisen taidoista (Finanssiala 2020b), on digitaalitojen merkitys osana asiantuntijuutta ja työn sujuvuutta keskeinen. Pankkien tietojärjestelmät ovat haastattelujen perusteella viime vuosina uudistuneet suuresti niin itse teknologisen kehityksen kuin sääntelyympäristön muutosten takia. Jatkuva muutos ja tehtävien edellyttämä tarve pystyä käyttämään useita erilaisia järjestelmiä on erityinen digiosaamiseen painetta luova vaatimus pankkien asiantuntijatyössä. Tilannetta monimutkaistaa se, etteivät erilaiset tietojärjestelmät usein kommunikoi keskenään. Kuten monet haastateltavat mainitsivat, pankkien teknologinen infrastruktuuri koostuu useista eri aikoina ja

eri tarkoituksiin rakennetuista tietojärjestelmistä. Kommunikoivuutta rajoittaa edelleen se, että toimihenkilöt joutuvat usein käyttämään myös pankin ulkopuolisten yksityisten tai julkisten toimijoiden tietojärjestelmiä sisäisten järjestelmien rinnalla.

Tietokoneistumisen myötä etätyö on yleistynyt pankeissa. Mahdollisuus etätyöhön on erityisesti parina viime vuonna ”valunut” nopeasti johto-, esimies- ja senioriasiantuntijatasolta koskemaan suurempaa joukkoa toimihenkilöitä. Pankkitoimihenkilöt suhtautuvat etätyöhön yleensä myönteisesti. Luottamusmiesten mielestä suurin ongelma on, että osalla hyvin sitoutuneita ja urasuuntautuneita toimihenkilöitä työajat voivat hämärtyä ja pidentyä rajattomasti. Toisaalta etätyön soveltamista voivat rajoittaa työtehtävän luonne (esim. kassapalvelut), vaatimukset asiakkaiden ”vahvasta tunnistamisesta” tai se, ettei luottamuksellisia tietoja tai asiakirjoja ole luvallista käsitellä pankkikonttorin ulkopuolella.

Tietokoneistuminen ja sen mahdollistama työn lisääntynyt liikuteltavuus heijastuvat myös siihen, että eri konttorien yhteisiä tukitoimintoja hallinnoidaan pankkiryhmissä nyt keskitetysti joko pääkonttorissa tai joissain yksittäisissä konttoreissa. Pankit ovat toistaiseksi olleet monia muita aloja konservatiivisempia varsinaisesti ulkoistamaan toimintojaan. Tämä johtuu osittain toimintojen tiukoista pankkisalaisuus- ja riskienhallintavaatimuksista, osittain pankkien halusta välttää liiallista riippuvuutta ulkoisista palveluntarjoajista esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä.

Virtualisointi

Pankkitoimihenkilöt kommunikoivat asiakkaiden kanssa yhä enemmän verkkovälitteisesti. Pitkään jatkuneet matalat korot ja tiukempi sääntely ovat haastateltavien mukaan tehneet pankit entistä kustannustietoisemmiksi, minkä seurauksena ne ovat pyrkineet rajaamaan fyysiset palvelunsa vain tilanteisiin, joissa niiden katsotaan tuovan selvää lisäarvoa pankille. Kaikki muut toiminnot tulisi hoitaa virtuaalisesti, mikäli mahdollista.

Sähköiset palvelut ovat laajentuneet myös perinteisesti vaativiin pankkipalveluihin, kuten säästö- ja sijoitussuunnitteluun. Asiakas voi esimerkiksi saada robotilta suosituksia siitä, kuinka sijoittaa eri osakkeisiin ja korkotuotteisiin, joilla on erilainen riskitaso. Suurimpia haasteita palvelujen virtualisoinnissa on toiminnoissa, jotka edellyttävät asiakkaiden elämäntilanteiden, päämäärien tai unelmien syvällistä

ymmärtämistä ja joita ei voida analysoida ja arvioida pelkästään numerodatalla tai kehittyneillä koneoppimisalgoritmeilla. Tämänkaltaisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttää palveluntarjoajalta sosiaalista älykkyyttä sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä suoraa vuorovaikutusta myös näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa.

Virtualisointia ovat vauhdittaneet pankkien omien intressien ohella asiakkaiden toiveet. Sähköiset kanavat tarjoavat usein helpomman, nopeamman ja joustavamman pääsyn pankkipalveluihin. Monille (usein vanhemmille) ihmisille, joilla on vähemmän kokemusta digilaitteista, siirtyminen digipalveluihin on toisaalta aiheuttanut ongelmia ja ahdistusta, mikä haastattelujen mukaan toisinaan purkautuu jopa suoranaisena suuttumuksena pankkia ja pankkitoimihenkilöitä kohtaan. Asiakkaiden digitaitojen parantaminen on kuulunut myös pankkien omiin intresseihin. Tämän takia pankit ja niiden henkilöstö ovat pyrkineet kattavalla asiakasneuvonnalla parantamaan ihmisten kykyä käyttää digipalveluja. Virtualisointi onkin, ainakin alkuvaiheessa, paitsi virtaviivaistanut asiakaspalvelua myös tuonut paljolti ”näky-mätöntä” neuvontatyötä asiantuntijoille.

Koska pankeilla on hyvin erityyppisiä asiakkaita ja kilpailu asiakkaista on kovaa, pankkien on myös sopeuduttava asiakkaiden toiveisiin yhteydenpitotavoista. Käytännössä pankit pyrkivät segmentoimaan asiakkaitaan strategisen tärkeyden mukaan. Samalla kun esimerkiksi tavalliset henkilöasiakkaat ja pienyritykset ohjataan entistä enemmän itsepalvelukanaviin ja vakiopalveluihin, halutaan strategisimmille asiakkaalle tarjota fyysisiä, entistä räätälöidympiä palveluja. Standardipalvelujen siirtyessä yhä enemmän verkkoon muuttuvat jäljellejäävien fyysisten tapaamisten sisällöt keskimäärin vaativammiksi toimihenkilöille.

Yksi virtualisoinnin epäsuora vaikutus pankkityöhön on se, että asiakkaat voivat nyt tehdä tehtävänantoja ympäri vuorokauden ja myös viikonloppuisin. Pankkitoimihenkilöt työskentelevät kuitenkin yleensä viitenä päivänä viikossa ja perinteisinä toimistotunteina. Pankkiryhmän E luottamusmies kuvaili haastetta seuraavasti:

Kun kaikki siirretään verkkoon, niin lainoja haetaan omalta kotisohvalta ja asiakkaat nykyään tekee maksut itse ja ei tulla enää pankkiin maksamaan laskuja ja se, mitä mä oon ite miettiny monesti, että ennen vanhaan jos mietitään vaikka nyt pääsiäis-täkin, niin pankit oli kiinni ja työntekijät sai pitää vapaata ja lomaa siinä. Mutta nykyään, niin pankithan ei ole kiinni myöskään silloin vapaa-aikoina ja viikon-

loppuisin, vaan asiakkaat tekee jatkuvasti toimeksiantoja ja muita. Ja kyllä se sitten työntekijöiden päässä näkyy, että ne on aina sitte saatava kurottua ne tehtävät kiinni ja toimeksiannot, että se on paljo muuttunu kokonaisuudessaan tekeminen.

Asiakkaiden aktiivisuus käyttää digipalveluja ympäri vuorokauden voi kasata toimihenkilöille uusia, äkillisesti kasvavia työmääriä erityisesti viikon alkupäiviksi ja vaikeuttaa heidän edellytyksiään suunnitella työtään etukäteen. Samalla se voi vaikeuttaa toimihenkilöiden mahdollisuutta vastata asiakkaille annettuihin palvelulupauksiin ja lisätä ylitöiden tarvetta. Monissa pankeissa tilanteeseen on reagoitu lisäämällä päivittäisiä työaikajoustoja. Sähköisten kanavien kasvanut käyttö onkin lisännyt työaikojen monimuotoisuutta, joissain tapauksissa myös viikonlopputyötä.

Autonomia

Sanaleikki ”*from tellers to sellers*” eli siirtymä reaktiivisemmasta tapahtumien käsittelystä proaktiivisempaan myyntimahdollisuuksien etsimiseen kuvaa pankkityön muutosta myös Suomessa. Eräs haastatelluista johtajista (pankkiryhmä D) kuvasi muutosta siten, että aiemmin pankit halusivat palkata ihmisiä, joiden tuli olla ennen kaikkea ystävällisiä, tarkkoja ja asiantuntevia ja valmiita palvelemaan asiakasta taitavasti vasta, kun asiakas itse otti yhteyden pankkiin joko käymällä siellä tai puhelimitse, kirjeellä tai sähköpostilla. Impulssi tuli asiakkaalta; asiakkaalla oli tarpeita, joita hän halusi ”myydä” pankkitoimihenkilölle. Muutoksen myötä toimihenkilön rooli on vaihtunut asiakkaan tekemän tarjouksen ”ostajasta” aktiiviseksi pankkipalvelujen myyjäksi asiakkaalle.

Roolinvaihdos on merkinnyt kasvanutta itseohjautuvuusvaatimusta, joka ilmenee tarpeena jatkuvaan oman osaamisen päivittämiseen, oman työn tehokkaaseen organisointiin ja vastuun ottamiseen omasta työhyvinvoinnista. Osaamisen päivitys tapahtuu pääsääntöisesti webinaarein, verkkokurssein tai vertaisoppimalla. Toimihenkilöiltä edellytetään menestyksellistä asiakaskommunikointia, uuden teknologian taitavaa käyttöönottoa ja oppimista sekä joustavuutta työajoissa. Monissa asiakaslähtöisissä asiantuntijatehtävissä toimihenkilöt toimivat hyvin yrittäjämäisesti mutta kuitenkin työnantajan tulostavoitteiden ja -palkkioiden ohjaamina. Tämän seurauksena aiempi vahva sitoutuminen pankkeihin työnantajina on löyhtynyt heijastaen Laaserin (2016) kuvaamaa muuttunutta sosiaalista ja moraalista suhdetta.

Yksi virtualisoinnin ja lisääntyneen itseohjautuvuuden yhdysvaikutuksista on toimihenkilöiden kasvanut tarve hallita pankkipalvelujen monikanavaisuutta:

Varmaan työssä kokonaisuutena se [tärkein osaamisvaatimusten muutos] on pirstaloituminen eli se, että asiakkaiden yhteydenottoja voi tulla montaa kautta. Ne voi tulla verkkopankissa verkkoviestillä. Asiakas voi varata nettisivuilta tapaamisen. Asiakas voi soittaa puhelinpalveluun ja sieltä ohjautuu tai sitte se, et asiakkaalle päin on oltu yhteydessä ja pyritään sopiin aikaa. Se, et sitä tulee monesta paikasta, kollegoilta, toisesta yksiköstä ja sen pirstaloitumisen sietäminen. Tuo asia on tuolla kesken, tää hoituu. Se ei välttämättä siihen digitalisaatioon liity, vaan siihen että se pysyy kasassa se työpäivä. Lopputulema vois muuten olla helposti se, että jos sulla on sellanen to do -lista, et sä saat sieltä yhden vedettyä yli, niin sulle on tullu kymmenen lisää. (Luottamusmies, pankkiryhmä B)

Pankkitoimihenkilöiden lisääntynyt autonomia kytkeytyy ihannetyöntekijää koskevaan kulttuurimuutokseen. Eräs haastatelluista johtajista (pankkiryhmä D) kuvasi tätä seuraavasti:

Kyllähän se korostuu se seller. Mieluummin kuin myynnistä tai myyjästä, niin puhumme asiakkaan kohtaamistaidoista. Ja se, että nyt ylipäättänsä ihmisillä on se palo ja halua ja passion olla siinä vuorovaikutuksessa, kohdata ihmisiä ja ratkasta niitä ongelmia. Semmoinen ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutustaidot, myyntitaidot, paineensietokyky ja sitten tietysti, kun tällä alalla toimitaan, pitää olla vielä hyvä substanssi. Ettei kumminkaan tää finanssialan myynti voi olla sellasta, että otetaan kuka tahansa hyvä myyjä vaan siihen riviin, vaan pitää olla kyky kartottaa se asiakkaan tilanne ja ymmärtää, mitä se kartotus tarkoittaa eri tuotteiden ja palveluiden osalta ja sen asiakkaan taloudellisen kokonaisuuden osalta. Pidän itse asiassa tehtävää melko haastavana.

Osa toimihenkilöistä on kokenut muutoksen työn sisällössä ja työorientaatiossa vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Ongelmana on ollut, että juuri ne tehtävät, joissa korostetaan perinteisesti arvostettuja pankkityön piirteitä, kuten huolellisuutta ja tarkkuutta, ovat olleet alttiita robotisoinnille, mikä on tehnyt siirtymisen toisenlaisiin ”perinteisiin” tehtäviin pankeissa vaikeaksi. Suomessa pankit ovat usein olleet valmiita auttamaan sellaisia toimihenkilöitä, joilla on ollut vaikeuksia sopeutua

kulttuurimuutokseen ja löytää uusi tehtävä pankista, eroamaan tai eläköitymään taloudellisin tukipaketein suoran irtisanomisen sijasta.

Toimihenkilöiden suhtautuminen lisääntyneeseen itsenäisyyteen ja muutoksiin työkuulttuurissa on haastattelujen perusteella kaksijakoista. Toimihenkilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi kokemuksiin vaikuttaa heidän käytettävissään oleva esimiesten, työyhteisön ja muiden sosiaalisten verkostojen tuki. Uusien tuotteiden, palveluiden, tietojärjestelmien ja sovellusten oppiminen tapahtuu yhä enemmän työn ohessa. Vaikka alan työmarkkinaosapuolten välillä on Suomessa laaja yksimielisyys siitä, että henkilöstön osaamista tulee jatkuvasti päivittää, on osapuolilla jossain määrin erilaiset näkemykset siitä, kuinka tämän tulisi tapahtua. Ammattiliittojen mukaan oppimisen pitäisi toteutua pääasiassa normaalina työaikana ja työnantajan järjestämänä perinteisenä koulutuksena, kun taas työnantaja-puoli on korostanut työssä oppimisen, itseopiskelun ja vertaisverkkojen merkitystä oppimisen ”modernina” muotona kiireisessä työelämässä.

Luottamusmiehet totesivat haastatteluissa, ettei oma välitön esimies, jonka kanssa toimihenkilöllä on säännölliset tulos- ja kehityskeskustelut, välttämättä tunne hyvin tämän työn sisältöä. Joissakin tapauksissa myyntivalmentajista on tullut toimihenkilöille yhä tärkeämpiä tukihenkilöitä. Heillä ei kuitenkaan ole esimiesvastuuta, eivätkä he näin voi korvata esimiestuen puutetta. Toimihenkilöiden itseohjautuvuuden ja tähän liittyvän osaamisen kehittämisen tukena ovatkin yhä enemmän vertaisverkostot ja verkkopohjaiset oppimisvälineet.

Standardointi

Yksi merkittävä seuraus sääntelystä, kuten MiFID II -direktiivistä, on ollut dokumentoinnin selvä lisääntyminen osana työtä. Työmäärän lisääntymisen ohella uudet velvollisuudet ovat lisänneet toimihenkilöiden kokemaa painetta välttää virheitä ja virheistä aiheutuvia asiakkaiden tai pankin sisältä tulevia moitteita tai jopa tulonmenetyksiä ja oikeudellisia seurauksia. Asiakastapaamiset vaativat nyt entistä enemmän valmistelua ja seurantaa. Sen enempää johto kuin toimihenkilöt itse eivät näe lisääntyneen dokumentaation tuovan merkittävää lisäarvoa pankeille, vaan sitä pidetään ulkoisesti annettuna välttämättömyytenä:

Totta kai se on semmonen lisärasite, jos me ajatellaan pankin liiketoimintaa ja sitä, että me oikeesti keskityttäis asiakkaan asiaan ja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin ja mielenkiinnon kohteisiin, niin meillä menee hyvin paljo sellasen määrämuotoisen tiedon hankkimiseen aikaa. (Johtaja, pankkiryhmä F)

Tämän seurauksena monet toimihenkilöistä kokevat ristiriitaa hyvän asiakaspalvelun ja uusista säännöistä ja menettelyistä johtuvien vaatimusten kesken. Muutosta voidaan kuvata siten, että aiemmin hyvään työsuoritukseen riitti, että asiakas oli tyytyväinen saamaansa palveluun. Nyt hyvä työsuoritus edellyttää myös sitä, että kaikki vuorovaikutus dokumentoidaan tarkasti direktiivien ja pankin omien ohjeiden mukaisesti.

Haastatellut toimihenkilöt kokivat dokumentaation suurimmalta osin rutiininomaisena toistotyönä. Käytännössä EU-direktiivien aiheuttamat uudet vaatimukset ovat johtaneet siihen, että asiakastapaamisten määrä toimihenkilöä kohti on vähentynyt. Yksi strategia vastata lisääntyneeseen dokumentointiin ja muihin vaatimuksiin on ollut lyhentää asiakastapaamisten kestoja.

Sen ohella, että MiFID II on tuonut uusia rutiinimaisia tehtäviä, on se lisännyt erikoistumista ja kaventanut toimenkuvia pankkien sisällä kahdella tavalla. Se on ensinnäkin vahvistanut toimihenkilöiden horisontaalista työnjakoa erityisesti rahoituksen ja varainhoidon asiantuntijoiden kesken. Toiseksi, se on pakottanut pankkeja osittamaan toimihenkilöiden rooleja ja vastuita pienemmiksi kokonaisuuksiksi monissa työprosesseissa. Direktiivin tarkoituksena on ollut estää väärinkäytöksiä ja erityisesti selventää erilaisia rahoitustuotteita myyvien toimihenkilöiden osaamisvaatimuksia ja vastuita. Kuten eräs johtajista (pankkiryhmä C) totesi:

Se oli valtava projekti. Totta kai tiedettiin, et se tulee. Tiedettiin sisällöt. Siin aika kauankin varmaan odotettiin Finanssivalvonnan tulkintoja joihinkin asioihin, mitä se tarkoittaa, mistä asioista pankki itse päättää, mitkä tulee valvojan tulkintana, et näin asiat pitää tehdä. Siin oli iso projekti, millä siihen valmistauduttiin ja se oli totta kai koko konsernin tasonen juttu. Tuli kaikkiin maihin. Ja sen isossa keskiössä oli, mitä me kutsutaan sijoitusoppaaks. Eli se työkalu, jolla meidän varainhoitajat tekee sijoitusneuvontaa, niin et se tuodaan siihen mifid-tasolle. Et se oli tosi tosi iso projekti. Kun se oli saatu tehtyä, sen kouluttaminen, et meidän ihmiset osaa käyttää sitä ja toteuttaa sen sijoitussuunnitelman ja se tavote on, et se työkalu on

mifid-compliant. Eli se tuottaa sen regulaation mukasta sijoitusneuvontaa niinku me on se määritelty ja sitte myös sen hinnoittelun läpinäkyvyys, mitkä ne vaateet tuli mifidin myötä, että ne tuottaa sen.

Toisen johtajan mukaan (pankkiryhmä D):

Mifid kakkoseen valmistautuminen oli isoin ja kovin juttu, mitä tässä sijoituspuolella on kuunaan tapahtunu. Ja sehän vaikutti tuotteisiin, kompleksiset tuotteet tuli hyvin hankaliksi sen asiakasinformaation ja sen myyntitapahtuman dokumentoinnin ja monen muun asian näkökulmasta. Elikkä tuotevalikoimaan se vaikutti. Sen lisäksi se vaikutti järjestelmiin, jotka piti todellakin uudistaa ja tuoda sille sijoituskeskustelun käyjälle semmoinen järjestelmä, joka ohjaa ja tukee häntä siinä keskustelussa, koska, jos nyt sanois vähän kärjistetysti, virheisiin ei ole varaa sijoitusneuvontaprosessissa.

Uudet EU-direktiivit vaativat toimihenkilöitä määrääjoin todentamaan pätevyytensä erilaisilla kurseilla ja niihin liittyvillä kokeilla. Pankit joutuvat nykyään kouluttamaan työntekijöitään yhä enemmän, jotta ne pystyisivät vastaamaan direktiiveistä johtuviin kiristyneisiin vaatimuksiin. Vaatimukset, kurssit ja tutkintojen edellyttämät tentit eroavat tehtävän mukaan. Varsinkin varainhoidossa työskentelevillä se kurssien määrä mitä pitää vuodessa tehdä, niin se on ihan jäätävä, kuten eräs luottamusmiehistä (pankkiryhmä A) totesi. Haastattelut osoittivat, että pankkien käytännöt vaihtelevat siinä, missä määrin toimihenkilöt voivat suorittaa kurseja ja valmistautua kokeisiin työaikana. Joissakin pankeissa tämä on mahdollista, kun taas joissakin pankeissa edellytetään, että opiskelu tapahtuu työajan ulkopuolella.

Pohdinta

Pankkien henkilöstömäärä on Suomessa, kuten monessa muussakin Euroopan maassa, supistunut viime vuosina, mutta kuitenkin yllättävän vähän ottaen huomioon alan kiivaan teknologiamuutoksen. Monet toimihenkilöt, joiden tehtävät ovat kadonneet muutoksen myötä, ovat siirtynyt pankkiryhmissään uusiin, enemmän arvoa luoviin tehtäviin. Muutos ”palvelukulttuurista” ”myyntikulttuuriin” on tapahtunut suurelta osin olemassa olevan henkilöstön sisäisenä työorientaation muutoksena. Pankkien myyntityö on myyntityönä hyvin erikoistunutta, ja alalla on

totuttu arvostamaan pankkiryhmäkohtaista lojaalisuutta. Tästä syystä pankit ovat olleet varovaisia rekrytoimaan myyntihenkilöitä alan ulkopuolelta tai edes kilpailuvista pankkiryhmistä.

Pankkitoimihenkilöiden työn painottuminen enemmän myymiseen on edellyttänyt uudenlaista työn johtamista ja organisointia. Pankit ovat purkaneet hierarkioitaan ja siirtäneet vastuuta (asetettujen tulostavoitteiden rajoissa) asiakasrajapintaan rahoituksen ja varainhoidon asiantuntijoille (Leng 2012; Parkatti & Tammelin 2020; Regini ym. 1999). Uuden ”älykkään” teknologian kehityskään ei ole, ainakaan toistaiseksi, kaventanut olennaisesti näin lisääntyntä autonomiaa ja ongelmanratkaisua työssä. Automatisointi on kohdistunut ensisijaisesti joko rutiininomaisimpiin tai ennusteita tuottaviin laskennallisiin ja ihmiselle usein kognitiivisesti vaikeisiin työnvaiheisiin. Sen sijaan älyteknologian autonominen rooli päätöksentekijänä tilanteessa, joka laukaisee suoraan jonkin toimenpiteen, on ollut pankkityössä vielä toistaiseksi vähäisempää lukuun ottamatta määrämuotoisina toistuvia hyvin vakioituja prosesseja. Tämä pätee yleisemminkin älyteknologian rooliin ihmistyön korvaajana. Varsinaiseen päätöksentekoon sisältyy erilaisissa toiminnoissa usein monia sellaisia tilannekohtaisesti vaihtelevia tekijöitä tai merkittäviä taloudellisiin tai muihin vastuisiin liittyviä kysymyksiä, jotka edellyttävät ihmisen harkintaa (Agrawal ym. 2018).

Lisääntynyt itsenäisyys ja ongelmanratkaisu finanssialan työtehtävissä on yhdistynyt työn kasvaneeseen toisteisuuteen ja erityisesti standardiohjautuvuuteen, kuten edellä todettiin (Bisello ym. 2019). Direktiivien myötä pankkitoimihenkilöiden velvollisuudet asiakaskontaktien dokumentoinnissa sekä asiakkaiden informoinnissa ja tuntemisessa ovat lisääntyneet koko 2010-luvun. MiFID II -direktiivi on merkittävästi lisännyt varsinkin dokumentointivastuuta (Nordic Financial Unions 2018). Direktiivin vaikutus ei kuitenkaan vielä näy eurooppalaisissa työolotutkimuksissa, koska se tuli voimaan vasta vuonna 2018. On ilmeistä, että MiFID II on entisestään lisännyt finanssialan työn standardiohjautuvuutta. Direktiivillä on myös asiantuntijatehtävissä toimivien pankkitoimihenkilöiden työn autonomiaa ja ongelmanratkaisua rajoittavia vaikutuksia. Se on pilkkonut vaarallisen laajoiksi katsottujen prosessikonaisuuksien vastuita toimihenkilöiden kesken sekä eriyttänyt työnjakoa rahoituksessa ja varainhoidossa työskentelevien välillä.

Eurooppalaisten työolotutkimusten mukaan työn standardoinnin ja toisteisuuden kasvu on finanssialalla toisaalta pitkään jatkunut trendi, joka alkoi jo ennen finansi-

ja talouskriisiä ja kiristynyttä sääntelyä. Se liittyy myös digitalisaatioon, kuten pankkien tietojärjestelmiin sisäänrakennettuihin standardoituihin tietojen syöttö- ja raportointivaatimuksiin. Voidaan jopa väittää, että näin tapahtunut standardiohjaavuuden lisääntyminen on ollut yksi edellytys sille, että asiantuntijatehtävissä työskentelevien pankkitoimihenkilöiden autonomia ja ongelmanratkaisu ovat voineet lisääntyä. Tietojärjestelmiin sisältyvät pakottavat standardit ovat korvanneet työn aiempia ja usein henkilökohtaisempia valvontamuotoja. Tietojärjestelmien edellyttämää standardointia työsuorituksissa ei tästä syystä tulekaan tulkita yksiselitteisesti työn taylorisoinniksi. Sen sijaan voidaan ajatella, että tällaiset standardit ovat auttaneet määrittelemään uudella tavalla ja tarkemmin pelikentän, jonka sisällä asiantuntijoina toimivien pankkitoimihenkilöiden työn (laajentunut) autonomia on ylipäätään mahdollistunut.

Standardeilla voikin olla erilaisia funktioita riippuen siitä, millaisissa konteksteissa ja millaisiin tarkoituksiin niitä sovelletaan (Lillrank 2003; Timmermans & Epstein 2010). Teknologialähtöinen standardointi on voinut osaltaan mahdollistaa työn autonomian uudenaikaisessa myyntipainotteisessa pankkityössä, jossa tarvitaan joustavuutta ja proaktiivisuutta. Sen sijaan direktiivipohjainen standardointi näyttäisi yksipuolisemmin vain kaventavan työn autonomiaa.

Edellä viitattiin jännitteisiin ”asiakaskulttuurin” ja ”myyntikulttuurin” kesken. Valikoitumisprosessin myötä pankkeihin ovat jääneet ne toimihenkilöt, jotka ovat kyenneet sopeutumaan kulttuurimuutokseen. Direktiivien sisältämien hyvän hallintotavan vaatimusten integrointi osaksi toimintaa on toinen ja uudempi pankkitoimihenkilöiden työhön kohdistunut kulttuurinen jännite. Tälle voidaan Grosenin (2014) tekemien havaintojen pohjalta esittää kolme konkreettista ilmenemismuotoa. Ensimmäinen koskee jännitettä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia koskevan joustavuuden sekä sääntelyn ehdottomuuden kesken. Toinen koskee riskienhallintajärjestelmää, joka velvoittaa toimihenkilöt soveltamaan standardoituja menettelyjä ja näin rajoittaa heidän kykyään ammatillisiin arviointeihin. Kolmas jännite liittyy lisääntyneeseen standardien edellyttämään dokumentaatioon. Tästä aiheutuva ylimääräinen työ, joka jää osin näkymättömiin johdolta ja asiakkailta, lyhentää aikaa niin hyvään asiakaspalveluun kuin varsinaiseen myyntityöhön. On ilmeistä, että MiFID II on edelleen voimistanut kaikkia näitä jännitteitä.

Haastatteluissa käsiteltiin monia muitakin asioita edellä mainittujen neljän kokonaisuuden lisäksi – muun muassa sitä, miten haastateltavat uskovat pankkityön

muuttuvan 2020-luvulla. On mielenkiintoista, että pankkityön tulevaisuudesta keskusteltaessa haastateltavat eivät juuri nostaneet esiin radikaaleja muutostekijöitä, joita ovat esimerkiksi kilpailevat ekosysteemit, fintechit, lohkoketjut, esineiden internet tai kehittyneet tekoälyratkaisut. Tämä kuvastanee haastateltavien näkemystä siitä, että huolimatta alan monista teknologisista ja muista muutoksista pankkityöhön sisältyy myös paljon jatkuvuutta. Finanssisektoria voidaan laajemmin analysoida myös yhtenä koko yhteiskunnan toimivuuden kannalta tärkeimmistä sosioteknisistä regiimeistä (Geels & Schot 2007), joiden systeemimuutokset ovat vaikeita.

Tulevaisuudessa digitaalitekniikoita todennäköisesti joka tapauksessa käytetään entistä monipuolisemmin pankkipalvelujen tarjoamiseen asiakkaille. Uudet ratkaisut johtavat joissakin tapauksissa palvelujen lisääntyvään automatisointiin, kun taas toisaalla voi syntyä uudenlaisia palveluprosesseja ja käytäntöjä, jotka perustuvat ihmisten ja koneiden täydentävyyteen. Tämänkaltaiset palveluinnovaatiot voivat perustua esimerkiksi kehittyneeseen massadata-analytiikkaan, joka hyödyntää yhä taitavammin kasvavaa ja monipuolistuvaa dataa asiakkaiden käyttäytymisestä, intresseistä ja elämäntilanteista. Data-analytiikan avulla voidaan parantaa palvelujen nopeutta, ennakoivuutta ja yksilöllisyyttä (Lehrer ym. 2018). Tämä vaikuttaa todennäköisesti pankkien henkilöstörakenteeseen. Data-analytiikan, koneoppimisen, tekoälyn ja robotiikan asiantuntijoiden määrä kasvanee edelleen, ja pankit lisäävät yhteistyötään näille alueille erikoistuneiden fintechien kanssa (Dapp 2014; Kotarba 2016). Avoimempi kysymys on, miten ja mihin suuntaan kehitys muuttaa pankkien perinteisempää asiantuntijatyötä.

Pankkien asiantuntijatyö voi saada myös aivan uudenlaisia organisaatiomuotoja. Susskind ja Susskind (2015) ovat esittäneet, että digitalisaatio mahdollistaa radikaalisti uudenlaisia tapoja tuottaa asiantuntijapalveluita. Nämä voivat perustua esimerkiksi asiantuntijoiden tiiviimpään verkottumiseen, laajempiin itsenäisiin verkkopalveluihin, lisääntyneisiin itsepalveluihin, vertaisverkostojen tehokkaampaan käyttöön tai itsenäisiin palveluja tuottaviin älykkäisiin konejärjestelmiin. Pankkipalvelujen tuotannossa on jo merkkejä näistä kaikista. Jälleen avoin kysymys on, miten ja mihin suuntaan organisaatiomuotojen kehitys muuttaa pankkialan asiantuntijoiden työtä pitkällä aikavälillä.

Johtopäätökset

Artikkelin tarkoituksena oli avata digitalisoituvan työn paradokseja finanssialalla, jossa työn autonomia ja ongelmanratkaisu ovat lisääntyneet samanaikaisesti standardiohjautuvuuden ja toisteisuuden kanssa. Aineistona olivat työmarkkinajärjestöissä ja kuudessa pankkiryhmässä tehdyt haastattelut. Haastatteluaineisto jäseneltiin tietokoneistumisen, virtualisoinnin, autonomian ja standardoinnin ulottuvuuksilla.

Esitetyn tulokannan mukaan digitalisaatioon pankkialalla sisältynyt työn lisääntynyt standardointi ei ole ollut ristiriidassa asiantuntijatehtävissä toimivien rahoituksen ja varainhoidon ammattilaisten työn lisääntyneen autonomian ja ongelmanratkaisun kanssa. Sitä, miten radikaalimmat teknologiset kehitysaskleet jatkossa muuttavat tilannetta, ei ollut mahdollista arvioida. Sen sijaan EU-sääntelyn myötä lisääntynyt standardointi näyttäisi jo tässä vaiheessa johtaneen pankkitoimihenkilöiden työn autonomian ja ongelmanratkaisun kaventumiseen. Havainto nostaa esiin laajemmankin ja harvemmin esitetyn kysymyksen siitä, millaisissa tilanteissa yhteiskunnan määrittelemä etu ja lisääntynyt viranomaisvalvonta voivat olla ristiriidassa työn laadun edellytysten kanssa joillain aloilla tai ammateissa.

Artikkeli nostaa esiin myös digitalisaation ja työn suhdetta koskevan työpaikkatasoisen empiirisen tutkimuksen tärkeyden. Tavat, joilla digitalisaatio muokkaa työtä, voivat olla eri aloilla hyvinkin erilaisia. Siksi on tärkeää ymmärtää eri alojen spesifejä mekanismeja, jotta olisi ylipäätään mahdollista muodostaa kokonaiskuvaa digitalisaation vaikutuksista työelämään.

Kirjoittaja

Tuomo Alasoini

TkT ja VTT, tutkimusprofessori, Työterveyslaitos
sähköposti: tuomo.alasoini@ttl.fi
twitter: [@tuomoalasoini](https://twitter.com/tuomoalasoini)

Kirjallisuus

- Agrawal, A., Gans, J. & Goldfarb, A.** (2018) Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U.** (2019) Digitalization and the future of work: Macroeconomic consequences. Discussion Paper Series IZA DP No. 12428. Bonn: IZA. <https://www.iza.org/publications/dp/12428/digitalization-and-the-future-of-work-macroeconomic-consequences> (luettu 26.9.2020)
- Autor, D. H.** (2015) Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives* 29 (3), 3–30. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J.** (2003) The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *Quarterly Journal of Economics* 118 (4), 1279–1333. <https://doi.org/10.1162/>
- Bessen, J.** (2015) Learning by doing: The real connection between innovation, wages, and wealth. New Haven: Yale University Press.
- Bisello, M., Peruffo, E., Fernández-Macías, E. & Rinaldi, R.** (2019) How computerisation is transforming jobs: Evidence from Eurofound's European Working Conditions Survey. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2019/02. Sevilla: European Commission. <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc117167.pdf> (luettu 18.9.2020)
- Bound, J. & Johnson, G.** (1992) Changes in the structure of wages in the 1980s: An evaluation of alternative explanations. *American Economic Review* 82 (3), 371–392. <https://doi.org/10.3386/w2983>
- Carollo, L. & Solari, L.** (2019) Discourses of professionalism in front-line service work: Insights from a case study in an Italian bank. *Work, Employment and Society* 33 (5), 829–845. <https://doi.org/10.1177/0950017019846413>
- Dapp, T. F.** (2014) Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector: Algorithm-based banking with the human touch. Frankfurt am Main: Deutsche Bank. https://www.deutschebank.nl/nl/docs/Fintech-The_digital_revolution_in_the_financial_sector.pdf (luettu 18.9.2020)
- Eurofound (2016)** Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

- Eurofound (2019)** Representativeness of the European social partner organisations: Banking sector. Dublin: Eurofound. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19010en.pdf (luettu 18.9.2020)
- Finanssiala (2020a)** Pankkivuosi 2019. <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-julkaisu-Pankkivuosi-2019.pdf> (luettu 20.9.2020)
- Finanssiala (2020b)** Töissä finanssialalla 2020. <https://www.finanssiala.fi/materiaalipankki/tilastot/Sivut/default.aspx> (luettu 18.9.2020)
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017)** The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change* 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Geels, F. W. & Schot, J. (2007)** Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36 (3), 399–417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Grosen, S. L. (2014)** Working with standards – post-crisis positioning of bank advisors. *New Technology, Work and Employment* 29 (3), 253–265. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12033>
- Grym, A., Koskinen, K. & Manninen, O. (2018)** Pohjoismaiset pankit muuttuvat digiaikaisiksi. *Euro & talous* 2/2018, 60–67. https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/15439/ET2_18.pdf?sequence=1
- Kangasniemi, T. (2020)** Vuodesta 1978. *Tekniikka & Talous* 34/2020, 12–14.
- Kelly, J. (2019)** Wells Fargo predicts that robots will steal 200,000 banking jobs within the next 10 years. *Forbes*, 8 October, 2019. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/08/wells-fargo-predicts-that-robots-will-steal-200000-banking-jobs-within-the-next-10-years/#1832c5d968d7> (luettu 23.9.2020)
- Kipping, M. & Westerhuis, G. (2014)** The managerialization of banking: From blueprint to reality. *Management and Organizational History* 9 (4), 374–393. <https://doi.org/10.1080/17449359.2014.980269>
- Korczyński, M. (2005)** The point of selling: Capitalism, consumption and contradictions. *Organization* 12 (1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/1350508405048577>
- Kotarba, M. (2016)** New factors inducing changes in the retail banking Customer Relationship Management (CRM) and their exploration by the Fintech industry. *Foundations of Management* 8 (1), 69–78. <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0006>

- Laaser, K.** (2016) 'If you are having a go at me, I am going to have a go at you': The changing nature of social relationship of bank work under performance management. *Work, Employment and Society* 30 (6), 1000–1016.
<https://doi.org/10.1177/0950017015617686>
- Lannoo, K.** (2017) MiFID II and the new market conduct rules for financial intermediaries: Will complexity bring transparency? ECMI Policy Brief. Bryssel: European Capital Markets Institute. https://www.ecmi.eu/sites/default/files/ecmi_pb_no_24_kl_marketconductrules.pdf (luettu 11.12.2020)
- Lehrer, C., Wieneke, A., Vom Brocke, J., Jung, R. & Seidel, S.** (2018) How big data analytics enables service innovation: Materiality, affordance, and the individualization of service. *Journal of Management Information Systems* 35 (2), 424–460. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451953>
- Leng, K. S.** (2012) From tellers to sellers to thinkers: The case of Malaysian banks. *Journal of Human Capital Development* 5 (1), 117–140.
- Lillrank, P.** (2003) The quality of standard, routine and nonroutine processes. *Organization Studies* 24 (2), 215–233.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024002344>
- Lähteenmäki, P.** (2019) OP:n suuri puhdistus. *Talouselämä* 38/2019, 24–31.
- Machin, S. & Van Reenen, J.** (1998) Technology and changes in skill structure: Evidence from seven OECD countries. *Quarterly Journal of Economics* 113 (4), 1215–1244. <https://doi.org/10.1162/003355398555883>
- Nordic Financial Unions** (2018) Coping with compliance: The effect of regulatory requirements on employees in the Nordic financial sector.
https://nordicfinancialunions.org/wp-content/uploads/NFU-study_Coping-with-Compliance.pdf (luettu 20.9.2020)
- Parkatti, A. & Tammelin, M.** (2020) Digitalisoitunut työ – systemaattinen kirjallisuuskatsaus finanssialan työn digitalisoitumisesta. *Työelämän tutkimus* 18 (2), 154–178. <https://doi.org/10.37455/tt.94888>
- PwC** (2014) Retail banking 2020: Evolution or revolution. <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf> (luettu 18.9.2020)

- PwC** (2018) Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation. https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf (luettu 18.9.2020)
- Ragini, M., Kitay, J. & Baethge, M.** (toim.) (1999) From tellers to sellers: Changing employment relations in banks. Cambridge: MIT Press.
- Susskind, R. & Susskind, D.** (2015) The future of professions: How technology will transform the work of human experts. Oxford: Oxford University Press.
- Timmermans, S. & Epstein, S.** (2010) A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology* 94, 69–89. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102629>
- Tooze, A.** (2018) Crashed: How a decade of financial crises changed the world. Lontoo: Allen Lane.

Tuomo Alasoini

Expert work in banks in the squeeze of digitalization and EU regulation

Banks have traditionally been employers that have provided stable employment relationships and high-quality jobs in terms of work content and environment. However, digitalization and tighter EU regulation have changed bank work in many ways in recent years. With the help of empirical qualitative research on Finnish banks, this article seeks to understand the results of European Working Conditions Surveys, according to which autonomy and problem-solving at work have increased in financial-sector work alongside standardization and repetitiveness. Changes in bank work are examined along the dimensions of computerization, virtualization, autonomy, and standardization. Based on the empirical analysis, the increased standardization of work due to digitalization has not conflicted with the increased autonomy and problem-solving of bank employees in expert positions. On the other hand, the new requirements introduced by EU regulation, such as increasing documentation and the fragmentation of responsibilities, would already seem to have significantly reduced financial and wealth advisors' autonomy at work.