

Háskólinn á Bifröst

Viðskiptafræðideild

Breytingastjórnun

og

nýir tímar hjá Reiknistofu bankanna

BS-ritgerð

Haust 2011

Nemandi:

Hjördís Ólöf Jóhannsdóttir

Leiðbeinandi:

Kristinn Hjálmarsson

Útdráttur

Viðfangsefni þessa verkefnis er tvíþætt. Annars vegar er um að ræða að skoða hvaða áhrifavaldar í innra og ytra umhverfi fyrirtækja og stofnana kalla á breytingar og kenningar Kurts Lewins og Johns P. Kotters skoðaðar í framhaldinu. Hins vegar er um að ræða raundæmi um breytingaferil innan Reiknistofu bankanna (hér eftir RB) og undirbúningur og innleiðing þeirra breytinga mátaðar við kenningar fræðimannanna.

Leitast er við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: *Hvernig samrýmist breytingaferill RB ef fylgt er kenningum Kurts Lewins og Johns P. Kotters?*

Farið er í gegnum „Þriggja þrepa módel“ Lewins og kenningu Kotters um „Átta skref til árangursríkra breytinga“. Undirbúningur og innleiðing skipulagsbreytinganna hjá RB eru svo skoðaðar í samhengi við þessar kenningar.

Í kjölfar breytinga á eignarhaldi hefur RB lagt í mikla og metnaðarfulla vinnu við að innleiða breytingar á skipulagi fyrirtækisins. Sá ferill sem fylgt hefur verið hjá RB samrýmist vel kenningum Lewins og Kotters. Breytingaferillinn er enn í fullum gangi. Fyrsti hluti skipulagsbreytinganna hefur nýlega verið framkvæmdur og upplifun starfsmanna á þeim var könnuð með spurningakönnun. Niðurstöður þeirrar könnunar voru í samræmi við niðurstöður greininga sem voru framkvæmdar innan RB fyrir breytingarnar. Þar voru starfsmenn og viðskiptavinir að kalla eftir breytingum. Í spurningakönnuninni komu einnig fram niðurstöður sem vert er að taka til athugunar til að ná fram sem fyrst þeim hluta stefnu fyrirtækisins að starfsmenn upplifi það að þeir tilheyri einu og sama fyrirtækinu.

Breytingaferill RB er um margt til fyrirmyndar og ekki ástæða til að ætla annað en að framtíðarmarkmið hennar, um að verða alhliða þjónustumiðstöð og fyrsti valkostur fyrirtækja á fjármálamarkaði til að nútímavæða og hagræða í tæknirekstri sínum, verði að veruleika innan fárra missera.

Abstract

The object of this thesis is twofold. Firstly, to look at which factors in the internal and external environment of an organisation drive change and subsequently to examine the theories of Kurt Lewin and John P. Kotter. Secondly, to study a real case of change management at the Icelandic Bank's Data Centre (RB) and explore how the implementation of these changes fit the theories.

The following research question is posed: *How does the change management at RB match the theories of Kurt Lewin and John P. Kotter?*

Lewin's 3-Step Model of Change and Kotter's Eight Steps to Successful Change are explained and the preparation and implementation of the changes in RB looked at in relation to the theories.

Following changes in the ownership in the Icelandic Bank's Data Centre (RB) the company undertook significant work to implement changes to its organisational structure. The processes used at RB are well in line with the theories. The change steps are still in progress. The first part has been implemented. The experience of the employees of that first part was examined with a web questionnaire. The results of this questionnaire are in line with a study done at RB by consultants prior to the initiation of the actual changes. The results of both showed that fundamental changes were required by both customers and employees. The questionnaire also delivered information that can be used as an important indicator of how best to implement one important part of the new company policy quickly; namely to make each employee feel that he belongs to a single, unified company, not to isolated departments.

The change management at RB is efficient, effective and well carried out according to change management theories. According to the progress so far, there is every reason to believe that the company will have reached its goal of becoming a complete service centre for the entire financial industry in Iceland and its first choice of service within a few semesters.

Formáli

Þessi ritgerð er 12 ETC eininga lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst. Leiðbeinandi verkefnisins var Kristinn Hjálmarsson og eru honum færðar bestu þakkir fyrir leiðbeiningarnar og að taka verkefnið að sér.

Friðriki Þór Snorrasyni, forstjóra Reiknistofu bankanna, eru færðar þakkir fyrir velviljann og fyrir að veita aðgang að gögnum fyrirtækisins um breytingaferil þess, starfsmönnum RB og starfsmannastjóra fyrir að gera það mögulegt að framkvæma spurningakönnun meðal starfsmanna um breytingarnar og Bettínu í móttöku RB fyrir einstaklega góðar móttökur og ljúft viðmót.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	8
2	Áhrifavaldar breytinga innan skipulags	9
3	Kenningar um breytingastjórnun.....	11
3.1	Kurt Lewin og Þriggja þrepa módelið	12
3.1.1	Vettvangur sem hegðunin á sér stað í (e. Field Theory)	12
3.1.2	Hópafli (e. Group Dynamics).....	13
3.1.3	Vettvangsrannsóknir (e. Action Research).....	14
3.1.4	Þriggja þrepa módelið (e. 3-Step model of change).....	16
3.1.5	Afþíðing	16
3.1.6	Færsla	16
3.1.7	Frysting.....	17
3.2	Gagnrýni á módel Kurts Lewins.....	17
3.3	John P. Kotter og Átta skref til árangursríkra breytinga.....	18
3.3.1	Að skapa skilning á þörf breytinganna.....	18
3.3.2	Að mynda sterkt bandalag um breytingarnar	19
3.3.3	Að þróa framtíðarsýn og stefnu.....	19
3.3.4	Að miðla nýrri framtíðarsýn.....	19
3.3.5	Að virkja sem flesta til aðgerða.....	19
3.3.6	Að búa til áfangasigra	20
3.3.7	Að styrkja ávinning og ná fram meiri breytingum	20
3.3.8	Að festa breytingarnar í sessi	21
3.4	John P. Kotter og af hverju mistakast breytingar?.....	22
4	Raundæmi um breytingaferil hjá Reiknistofu bankanna.....	23
4.1	Afþíðing: Þörf, bandalag, framtíðarsýn og stefna	23
4.1.1	Saga RB.....	25
4.1.2	Hvati breytinga hjá RB.....	26

4.1.3	Styrkleikar og veikleikar í innra umhverfi	31
4.1.4	Í hvaða ytra umhverfi starfar fyrirtækið	32
4.1.5	Svót-greining	33
4.1.6	Hvernig er stefna og uppbygging fyrirtækisins	34
4.2	Færsla: Miðlun framtíðarsýnar og stefnu, þátttaka í aðgerðum og áfangasigrar	36
4.2.1	Hvernig styðja innviðir fyrirtækisins við stefnu þess	38
4.2.2	Þátttaka starfsmanna í ferlinu	40
4.3	Frysting: Styrkja ávinning og festa breytingar í sessi	41
4.3.1	Upplifun starfsmanna	41
5	Niðurstöður og ábendingar	43
5.1	Mat breytingaferils	43
5.2	Hvað ber að varast	44
6	Heimildaskrá	46
7	Viðauki – Spurningakönnun og svör	1

Myndaskrá

Mynd 1: SVÓT-greining (Andrews). Þýðing: HÓJ.	10
Mynd 2: Hagfræðilegir og félagslegir kraftar sem knýja fram meiriháttar breytingar innan skipulags (Kotter J. P., 1996). Þýðing: HÓJ	11
Mynd 3: Greining vettvangs (e. Force Field analysis). Byggt á (Burnes, 2009, bls. 334).....	13
Mynd 4: Vettvangsrannsókn (e. Action Research). Byggt á (Burnes, 2009, bls. 337).	15
Mynd 5: Þriggja þrepa módel til breytinga. Byggt á (Burnes, 2009, bls. 338).	16
Mynd 6: Átta algeng mistök breytinga innan skipulags og afleiðingar þeirra (Kotter J. P., 1996). Þýðing: HÓJ.....	22
Mynd 7: Framtíðarsýn RB (RB, 2011).....	24
Mynd 8: Samantekt vinnustaðagreiningar (RB, 2011). Samantekt niðurstaðna: HÓJ.....	28
Mynd 9: Svót-mynd RB	33
Mynd 10: Nýtt skipulag RB (RB, 2011).	34

1 Inngangur

Það umhverfi sem fyrirtæki og stofnanir starfa í hefur tekið miklum breytingum undanfarna áratugi. Alþjóðavæðing, opnun fjármálamarkaða og örar tækninýjungar kalla á að þau aðlagi sig nýjum tímum til að vera samkeppnishæfari og til að geta mætt kröfum umhverfisins um þá vöru og þjónustu sem til þarf til þess að geta mætt breyttum tímum og notið velgengni. Vandamál síðustu ára hafa enn frekar aukið kröfuna um að þau standi sig, séu traust og ábyrg og aðlagist breyttum tímum.

Breytingastjórnun er samheiti ólíkra aðferða við stjórnun breytinga í fyrirtækjum og stofnunum. Þessar aðferðir hafa tekið miklum breytingum frá upphafi þróunar þeirra sem rekja má til iðnbyltingarinnar seint á átjándu öld. Þær hafa þróast frá því að litið sé á skipulag sem vél, þar sem áhersla er á lóðrétt og bratt stigveldi, til þess að leggja mesta áherslu á mannauðinn í opnu og valddreifðu kerfi. Og frá því að vera einfalt og í besta falli byggt á tilgátum í það að vera flókið og byggt á hagnýtum og fræðilegum upplýsingum.

Megintilgangur hvernar kenningar eða nálgunar er að bjóða upp á hjálpartæki til að greina veikleika og vandamál í núverandi stöðu með það að markmiði að geta bætt þá og hjálpa þannig til við að koma á nauðsynlegum breytingum til þess að framtíðarmarkmið náist.

Þó markmiðin eða tilgangurinn séu í upphafi til þess fallin að auka veg skipulags á einhvern fyrirfram skilgreindan hátt er reyndin ekki alltaf sú að allar breytingar séu árangursríkar eða heppnist á þann veg sem til stóð. Þær geta skapað óstöðugleika og hræðslu, verið á skjön við ríkjandi menningu innan skipulagsins og ógnað ríkjandi valdatengslum. En á sama hátt geta þær einnig skapað stöðugleika, stutt enn frekar við góða menningu eða komið henni á, dregið úr ágreiningi og viðhaldið ríkjandi valdatengslum sem eru mikilvæg. Kotter hélt því fram 1995 í grein í *Harvard Business Review* að 50% fyrirtækja mistækist á fyrstu stigum innleiðinga á breytingum (Kotter J. , 1995). Beer og Nohria sýndu enn fremur fram á að um 70% allra breytinga mistækjust (Beer & Nohria, 2000).

Viðfangsefni þessa verkefnis er tvíþætt. Annars vegar er um að ræða að skoða hvaða áhrifavaldar í innra og ytra umhverfi skipulags kalla á breytingar og kenningar tveggja fræðimanna skoðaðar í framhaldinu. Kenningarnar eru „Þriggja þrepa módel“ Kurts Lewins sem hefur verið kallaður faðir breytingastjórnunar og „Átta skrefa leið“ Johns P. Kotters til árangursríkra breytinga.

Hins vegar er um að ræða raundæmi um breytingaferil innan RB og innleiðing þeirra breytinga mátuð við kenningar fræðimannanna.

2 Áhrifavaldar breytinga innan skipulags

„Það sem virkaði einu sinni mun ekki virka í framtíðinni. Skipulag, sem og samfélög í heild sinni, munu þurfa að breytast á margvíslegan hátt ef þau ætla að lifa af“ (Burnes, 2009, bls. 166).

Skipulag er notað sem samheiti yfir fyrirtæki og stofnanir. Huczynsky og Buchanan (Huczynski, 2007) skilgreina skipulag sem félagslegt skipulag sem er ætlað að ná árangri um sameiginleg markmið með skipulegum hætti. Það er hvað þarf að gerast innan skipulags til að það sé skilvirkt og skili þeim árangri sem til er ætlast? Með ofangreindri skilgreiningu á skipulagi er átt við hóp fólks sem á samskipti á grundvelli verkefna sem því er ætlað að vinna að svo hugtakið á við alla starfsemi sem er afmörkuð með þeim hætti og má segja að hægt sé að líta á skipulag sem samfélag í smækkaðri mynd.

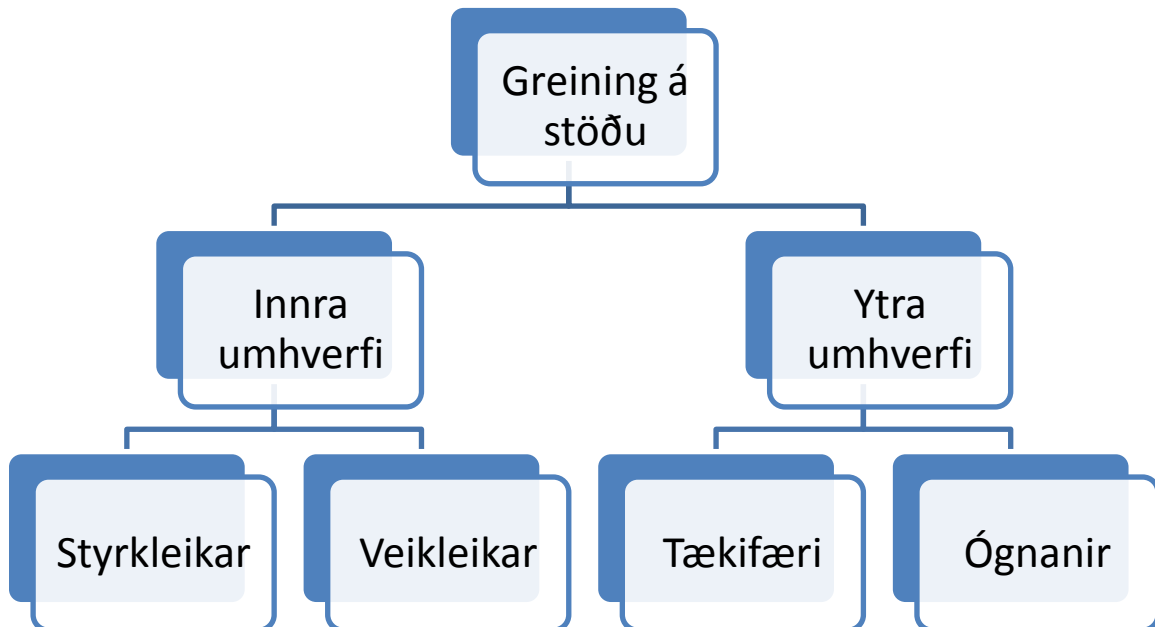
Breytingar, hvort sem um er að ræða á sviði tækni, vegna aukinnar samkeppni, að kröfu viðskiptavina eða starfsmanna, kalla á að stjórnendur skipulags bregðist við. Hvaða hvatar eða kraftar eru að baki sem eru þess valdandi að innan skipulags er sú upplifun að breytinga er þörf á hvaða sviði sem um er að ræða? Þarna spilar menning skipulags stóran þátt. „Menning skipulags stendur fyrir gildi og hegðunarmynstur sem eru innbyrðis háð og sameiginleg og hafa tilhneigingu til að verða meira innbyrðis háð eftir því sem tíminn liður“ (Kotter J. a., 1992, bls. 141).

Þættir sem hafa áhrif á menningu skipulags eru margir og má þar nefna: valdamikinn leiðtoga, sögu fyrirtækisins og hefðir, tækni, vöru og þjónustu, samkeppni, viðskiptavini, væntingar fyrirtækisins, upplýsingakerfi, laga- og starfsumhverfi, verklagsreglur og vinnuferla, umbunakerfi, skipulagsheildir og bjargir, markmið, gildi, viðhorf og trú (Drennan, 1992).

Áhrifavaldar breytinga eru í innra og ytra umhverfi skipulags. Alþjóðavæðingin, tækninýjungar, þjóðfélagslegar aðstæður, lagaumhverfi og fleira hafa jafnt skapað tækifæri og ógnanir sem og ýtt upp á yfirborðið styrkleikum og veikleikum sem stjórnendur skipulags þurfa að bregðast við. Í sumum tilvikum til þess hreinlega að lifa af.

SVÓT-greining (e. SWOT analysis) stendur fyrir styrki og veikleika í innra umhverfi fyrirtækja og ógnanir og tækifæri í ytra umhverfi þeirra. Hún veitir stjórnendum tækifæri til

að greina þá innri og ytri lykilþætti sem taka þarf tillit til, til að skilja þær aðstæður sem fyrirtækið býr við. Með því að greina þessa lykilþætti beina stjórnendur enn fremur sjónum sínum á þau svið þar sem breytinga er þörf vegna hamlandi aðstæðna og/eða hætta (Burnes, 2009, bls. 433).

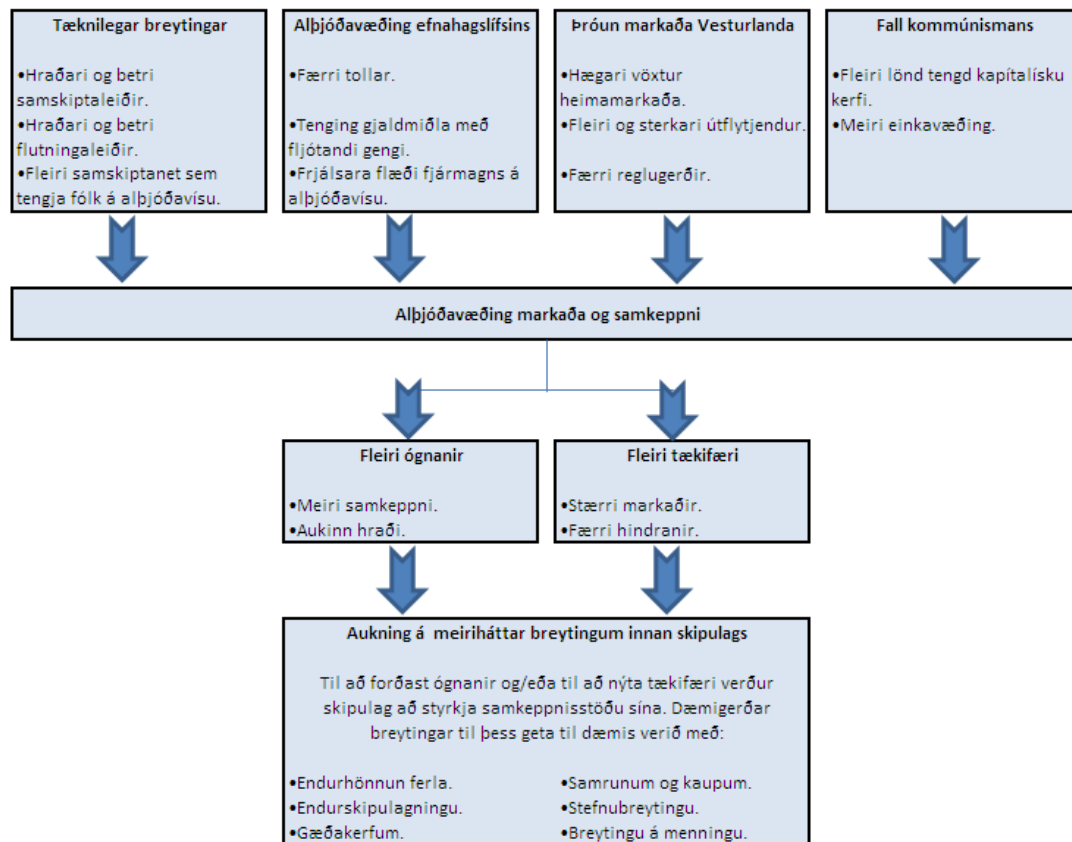


Mynd 1: SVÓT-greining (Andrews). Þýðing: HÓJ.

Styrkleikar í innra umhverfi eru þeir mögulegu þættir sem gera fyrirtæki samkeppnishæfara en aðalkeppinauta þess. Veikleikar í innra umhverfi eru mögulegar hamlanir og gallar sem eru innbyggðir í fyrirtækið og/eða veikir þættir sem snúa beint að beinum samkeppnisaðilum.

Tækifæri í ytra umhverfi eru þættir sem gera fyrirtækinu kleift að bæta samkeppnisstöðu sína í framtíðinni. Ógnanir í ytra umhverfi eru samkeppnishamlandi þættir sem minnka möguleikann á að bæta stöðuna.

Á myndinni að neðan tekur Kotter (1996, bls. 19) saman þá hagfræðilegu og félagslegu krafta sem knýja fram meiriháttar breytingar innan skipulags.



Mynd 2: Hagfræðilegir og félagslegir kraftar sem knýja fram meiriháttar breytingar innan skipulags (Kotter J. P., 1996). Þýðing: HÓJ

Þegar það liggur fyrir að það þurfi, eða vilji er til staðar, til að bregðast við breyttum aðstæðum eru margar leiðir færar. Það eitt og sér að stjórnendur skipulags ráðist í breytingar er ekki endilega merki um að því vegni betur. Það sýnir aftur á móti að ákveðin vinna og greining aðstæðna hefur verið framkvæmd og leiðir valdar til að koma á breytingum í samræmi við skilgreind markmið með það að leiðarljósi að ná þeim markmiðum.

3 Kenningar um breytingastjórnun

Þær kenningar fræðimanna sem hér verður farið yfir eru annars vegar „Þriggja þrepa módel“ Kurts Lewins, sem hefur verið talinn faðir kenninga um breytingastjórnun, eða eins og Edgar Schein segir: „Kurt Lewin er vafalítið lærifaðir nútímakenningsmaður um atferli fólks, rannsókna á hegðunarmynstri og skipulögðum breytingum. Samanburðarrannsóknir hans á leiðtogastíl og tilraunir á skipulögðum breytingum í seinni heimsstyrjöldinni sem viðleitni til að breyta

neysluvenjum ýtti úr vör kynslóð rannsókna á áhrifamætti hópa og innleiðingu aðferða við breytingar“ (Schein, 1988). Í grein frá 2004 í *Journal of Management Studies* segir Burnes að nálgun Lewins eigi enn erindi við nútímann (Burnes, 2004, bls. 978).

Hins vegar verður útlístuð kenning Johns P. Kotters um „Átta skref til árangursríkra breytinga“ en kenning Lewins er talin undanfari hennar. Kotter er einn áhrifamesti fræðimaður samtímans innan breytingastjórnunar og verk hans eru mikils metin. Kotter lítur svo á að ákvarðanir um breytingar séu teknar af æðstu stjórnendum og í umboði þeirra sé innleiðing þeirra á ábyrgð stjórnenda og starfsmanna á öllum stigum (Burnes, 2009, bls. 408).

3.1 Kurt Lewin og Þriggja þrepa módelið

Kurt Lewin var sálfræðingur að mennt, upptekinn af minnihlutahópum og þeim sem minna mega sín í samfélaginu. Hann var upptekinn af því að leysa úr félagslegum ágreiningi, hvers eðlis sem hann var, og gat verið jafnt um að ræða samskipti innan fjölskyldna sem og innan skipulags.

Hann skilgreindi tvær kröfur sem leiða til árangurs:

- (1) Að greina og skilja hvernig félagslegar heildir eru búnar til. Hvað hvetur til myndunar þeirra og þess að þær viðhaldist. Til að gera þetta þróaði hann bæði kenninguna um vettvang (e. Field Theory) og hópaflskenninguna (e. Group Dynamics).
- (2) Að breyta hegðun félagslegs hóps. Aðalaðferðirnar sem hann þróaði til að ná þessu voru vettvangsrannsóknir (e. Action Research) og „Þriggja þrepa módelið“ (e. 3-Step model of change) (Burnes, 2004, bls. 986).

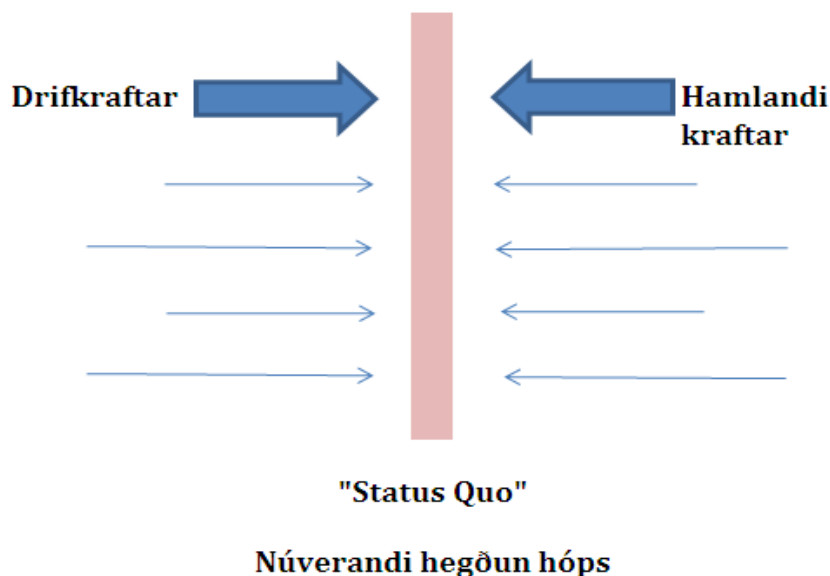
Þó oft sé litið á kenningu hans um vettvang, hópaflskenninguna, kenninguna um vettvangsrannsóknir og „Þriggja þrepa módelið“ til breytinga sem aðskilda hluta rannsókna hans þá leit Lewin sjálfur á þær sem eina heild þar sem hver hluti styddi og styrkti hinn. Að allar væru þær nauðsynlegar til að skilja og koma á skipulögðum breytingum hvort sem það snerti einstaklinga, hópa, skipulag eða jafnvel samfélag (Burnes, 2004, bls. 981). Á þeim forsendum er gagnlegt að skoða þær allar.

3.1.1 Vettvangur sem hegðunin á sér stað í (e. Field Theory)

Lewin heldur því fram að til að skilja hvaða aðstæður sem er sé nauðsynlegt að skoða núverandi stöðu, „status quo“, á þann hátt að henni sé viðhaldið af ákveðnum aðstæðum eða kröftum. Hann skilgreinir vettvang (e. field) sem samverkandi þætti sem eru innbyrðis háðir.

Vettvangur sé í stöðugu aðlögunarferli og að breytingar og stöðugleiki séu skyld hugtök, þátttaka í hóp sé aldrei án breytinga, það sé aðeins um að ræða að til sé mismunur á magni og eðli breytinga. Hann gengur út frá því að hegðun innan hóps sé flókið mengi táknrænnar víxlverkunar og krafta sem hafi ekki bara áhrif á samsetningu hópa heldur breyti einnig hegðun einstaklinga. Því sé hegðun einstaklinga háð umhverfi hópsins eða vettvangi eins og hann kaus að kalla það. Af þessu leiðir að allar breytingar á hegðun eru af völdum breytinga, smárra eða stórra, á kröftunum innan vettvangsins (Burnes, 2004).

Lewin telur að með því að greina styrk þessara krafta sé mögulegt að skilja hegðun einstaklinga, hópa og skipulags. Þannig sé þá einnig hægt að greina hvaða krafta þarf að styrkja eða veikja til þess að koma á breytingum (Burnes, 2004).



Mynd 3: Greining vettvangs (e. Force Field analysis). Byggt á (Burnes, 2009, bls. 334).

Drifkraftarnir geta t.d. verið: nýr stjórnandi, samkeppni, tækni og áhersla á viðskiptavininn og hamlandi kraftarnir t.d: fyrrum stjórnendur, óljós verkaskipting, hræðsla við nýjungar og minni völd en áður.

Lewin áttaði sig á að núverandi eða óbreytt hegðun, „status quo“, væri til staðar þegar drifkraftar til að breyta og hamlandi kraftar til að breyta væru jafnir (Burnes, 2009, bls. 456).

3.1.2 Hópafli (e. Group Dynamics)

...Orðið „afl“ (e. dynamics) á rætur að rekja til gríksk hugtaks sem merkir kraftur... „hópafli“ vísar til krafta sem eru að verki innan hópa...rannsókna á þessum kröftum: Hvað eykur þá? Hvaða aðstæður breyta þeim? Hvaða afleiðingar hafa þeir? (Cartwright, 1951, bls. 382).

Lewin var fyrstur sálfræðinga til að skrifa um „hópafll“ og áhrifamátt hópsins í að móta hegðun einstaklinga innan hans (Burnes, 2004). Skilgreining Lewins á hóp er enn almennt viðurkennd en hún er eftirfarandi: „...það er ekki það sem einstaklingar eiga sameiginlegt eða ekki sameiginlegt sem veldur því að hópur verður til heldur gagnkvæm hlutskipti“ (Lewin, 1939).

Eins og segir í grein Burnes (2004) þá beindi Lewin sjónum sínum að tveimur spurningum: Hvaða þættir í eðli og persónueinkennum innan sérstaks hóps valda því að svörun (hegðun) hans við kröftunum sem lenda á honum er eins og hún er og hvernig er hægt að breyta þessum kröftum til að ná fram þeirri hegðun sem er æskileg? Til að svara þessum spurningum hóf hann að þróa hugtakið hópafll (Burnes, 2004). Þarna lagði hann mikilvægan grunn að því að skapa skilning á mikilvægi hópsins. Áherslan í breytingum ætti að vera á hópinn en ekki aðeins á einstaklingana innan hópsins.

Lewin hélt því fram að það væri árangurslaust að leggja áherslu á að breyta hegðun einstaklinga því einstaklingurinn einn og sér er heftur af þrýstingi frá hópnum um að aðlaga sig. Þannig verður áherslan að vera á hópinn þegar um breytingar er að ræða og verður að snúast um þætti innan hópsins eins og: norm, hlutverk, gagnkvæma þætti og samskiptaferla til að skapa „ójafnvægi“ (e. disequilibrium) og breytingar (Schein, 1988).

Lewin áttaði sig einnig á því að það eitt og sér að skilja kraftana sem væru að verki innan hópsins væri eitt og sér ekki nóg til að koma á breytingum. Til þess þyrfti einnig ferli þar sem aðilar innan hópsins tækju þátt í og væru skuldbundnir því að breyta hegðun sinni. Þetta leiddi Lewin til þess að þróa vettvangsrannsóknir og „þriggja þrepa módel“ til breytinga (Burnes, 2004).

3.1.3 Vettvangsrannsóknir (e. Action Research)

Í gegnum rannsóknir sínar, meðal fyrirtækja, stofnana og einstaklinga, komst Lewin að þeirri niðurstöðu að fólk leitaði svara við eftirfarandi spurningum: Hver er núverandi staða? Hverjar eru hættur og hvað eigum við að gera? (Burnes, 2004, bls. 983). Bennett (1983) bendir á að Lewin áleit vettvangsrannsókn tvískiptan feril sem gerði hópnum mögulegt að takast á við þessar þrjár spurningar.

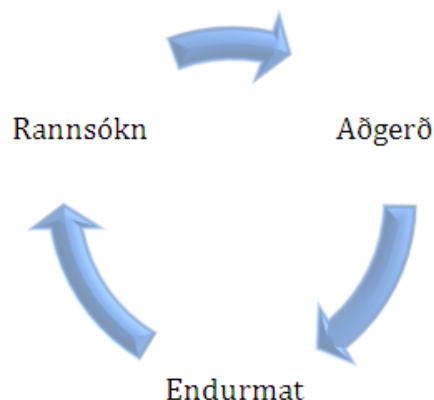
Í fyrsta lagi leggur hún áherslu á að breytingar krefjist aðgerða og að þeim sé beint að því að ná breytingunum fram.

Í öðru lagi viðurkennir hún að árangursrík aðgerð er byggð á réttri greiningu aðstæðna með því að sjá allar mögulegar aðrar lausnir og velja þá sem hentar best þeim aðstæðum sem glímt er við (Bennett, 1983).

Skoðun Lewins var sú að það væri ekki hægt að kynnast skipulagi án þess að reyna að breyta því. Það væri að miklu leyti skilningurinn og lærdómurinn sem það ferli skapaði fyrir einstaklingana og hópana sem um væri að ræða sem leiddi til breyttrar hegðunar og það væri mikilvægara en hver breyting sem næðist fram sem slík (Burnes, 2009, bls. 336).

Vettvangsrannsóknir byggjast á mikilvægi þess að gera rannsókn, kanna aðstæður, breyta og endurmeta. Sjá svo hver staðan er og hvaða áhrif breytingarnar hafa haft. Það er mikilvægt að fylkja liði um þessar aðgerðir. Fara síðan aftur í breytingar út frá þeim niðurstöðum sem endurmatið gaf.

Árangursrík breyting



Mynd 4: Vettvangsrannsókn (e. Action Research). Byggt á (Burnes, 2009, bls. 337).

Vettvangsrannsóknir byggja á kenningum hans um vettvang með því að greina kraftana sem standa á hópnum sem einstaklingurinn tilheyrir. Þær byggja einnig á kenningu hans um hópafli til að skilja af hverju meðlimir hópa haga sér á ákveðinn hátt þegar þeir standa frammi fyrir þessum kröftum (Burnes, 2009).

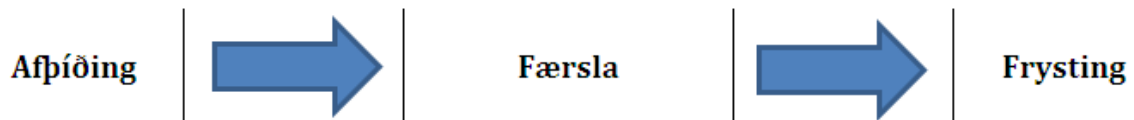
Lewin segir sjálfur:

„Breyting sem beint er að betri frammistöðu hóps er oft skammlíf því eftir skamman tíma fer atferli hópsins í fyrra far. Þetta gefur til kynna að það sé ekki nægjanlegt að skilgreina

takmark skipulagðrar breytingar á frammistöðu hóps sem það að ná betri árangri. Varanleiki eða varanleiki á æskilegu tímabili ætti að vera hluti markmiða“ (Burnes, 2009, bls. 337).

Það var af þessari ástæðu sem hann þróaði „Þriggja þrepa mÓdel“ til breytinga (Burnes, 2009, bls. 337).

3.1.4 Þriggja þrepa mÓdelið (e. 3-Step model of change)



Mynd 5: Þriggja þrepa mÓdel til breytinga. Byggt á (Burnes, 2009, bls. 338).

Það er oft litið á „Þriggja þrepa mÓdel“ Lewins sem lykilframlag hans til breytinga á skipulagi. Samkvæmt honum inniheldur árangursríkur breytingaferill þrjú eftirfarandi þrep:

3.1.5 Afþiðing

Samkvæmt Burnes (2004) áleit Lewin að stöðugleiki mannegrar hegðunar væri byggður á ígildi stöðugs jafnvægis sem væri stutt af flóknum vettvangi drífandi og hamlandi krafta. Á meðan aðrir litu á þetta stöðuga jafnvægi sem sljóleika (e. inertia) leit Lewin svo á að kraftana sem sköpuðu þetta stöðuga jafnvægi þyrfti að afþiða til að breyta hegðun frá því að vera eins og hún er núna til þess að innleiða breytta hegðun á árangursríkan máta. Það er þó ekki þar með sagt að hann hafi álitnið breytingar einfaldar eða auðveldar eða að sömu aðferð væri hægt að nota í öllum aðstæðum (Burnes, 2009).

Það þarf að skapa óánægju með því að styrkja drifkraftana þannig að einstaklingar og hópar verði meðvitaðir um að það þurfi að breyta.

3.1.6 Færsla

Næsta þrep er að framkvæma breytingarnar með þeim aðgerðum sem þarf.

Á þessu þrepi þarf að taka þá krafta sem eru að verki með í reikninginn og greina og meta mögulega valkosti þar til æskilegur árangur næst. Þetta er það lærdómsferli sem kemur fram í vettvangskenningu. Þetta er hin endurtekna nálgun rannsókna, aðgerða og frekari rannsókna sem gerir hópum og einstaklingum mögulegt að færast frá síður æskilegri hegðun til æskilegri hegðunar (Burnes, 2004).

3.1.7 Frysting

Þriðja og síðasta þrepið felur í sér að festa breytingarnar í sessi.

Á þessu þrepi er leitast við að ná nýju ígildi stöðugs jafnvægis innan hópsins til að tryggja að nýja hegðunin haldi sér. Lewin sá árangursríka breytingu sem viðfangsefni innan hóps því ef normum og verkefnum hóps er ekki breytt er ekki hægt að viðhalda breyttri hegðun einstaklinga (Burnes, 2004, bls. 986).

Samkvæmt Cummings og Huse (1989) þarf skipulag oft að breyta menningu sinni, normum, stefnum og leiðum til að ná frystingu (Cummings, 1989).

3.2 Gagnrýni á módel Kurts Lewins

Helsta gagnrýni sem beint hefur verið að kenningum Lewins er að sýn hans á stöðugleika og breytingar innan skipulags eigi í besta falli ekki við lengur og sé í versta falli mjög óviðeigandi. Að leið hans að breytingum sé aðeins við hæfi í einangruðum og stigvaxandi aðstæðum breytinga. Að hann líti framhjá völdum og pólitík og að hann hafi aðhyllst leið drifna af stjórnendum frá toppnum og niður (Burnes, 2004, bls. 996).

Ef einungis er litið til móðelsins eins og sér segir Burnes (2009) að það sé frekar vanþróað svo kennismiðir innan þróunarskipulags (e. Organisational Development) hafa leitast við að þróa það frekar (Burnes, 2009, bls. 342).

Þá segir Burnes (2004) frekar að skipulögð nálgun Lewins að breytingum sé byggð á öllum kenningunum hans fjórum sem í sameiningu styrki hver aðra, þ.e. vettvangur, hópafl, vettvangsrannsóknir og „Þriggja þrepa módelið“ til breytinga og að sameinaðar nái þær fram áhrifaríkum breytingum. Gagnrýnendur hans aftur á móti hafa tilhneigingu til að líta á sérhverja kenningu hans sem staka og einbeita sér aðallega að „Þriggja þrepa módelinu“. Það virðist einfaldað þegar litið er á það eitt og sér. Þegar það er skoðað ásamt hinum kenningunum verður til mun sterkari nálgun að breytingum (Burnes, 2004).

3.3 John P. Kotter og Átta skref til árangursríkra breytinga

Kotter er prófessor við Harvard háskóla, rekur eigin ráðgjafarþjónustu og er höfundur safns bóka og greina um stjórnun og breytingar (Burnes, 2009, bls. 389).

Í bók sinni *Leading change* frá 1996 tilgreinir hann „Átta skref til árangursríkra breytinga“ sem hann byggir á áralöngum rannsóknum á því ferli innan fyrirtækja og stofnana; árangursríkum breytingum sem og síður árangursríkum (Kotter J. P., 1996).

Það er alveg sama hvers eðlis breytingar eru. Þær snúast alltaf um fólk og viðbrögð þess við því sem að því er beint. Því að færast frá einum stað til annars.

Staðreyndir sýna mjög sterklega fram á að grunnvandamál innan hvers skrefs snúast um að breyta hegðun fólks (Kotter J. P., 2002, bls. 6).

Kotter (2002) segir að fólk breyti síður því sem það gerir vegna þess að því sé afhent greining sem breytir hugsanahætti þess. Það geri það frekar vegna þess að því eru sýndar staðreyndir sem breyta tilfinningum þess (Kotter J. P., 2002, bls. 1).

Hann tilgreinir átta skref sem er nauðsynlegt að fylgja við innleiðingu breytinga á skipulagi. Skref Kotters byggja á þrepum Lewins þar sem fyrstu fjögur skrefin „afþíða“ skipulagið, skref fimm til sjö skilgreinast sem „færsla“ og er ætlað að innleiða nýjar starfsaðferðir og skref átta er „frysting“ eða það að festa breytingarnar í menningu skipulagsins (Kotter J. P., 1996, bls. 22). Þetta þrennt ofangreint sýnir hvernig kenningar Kotters byggja á grunni Lewins og hversu framarlega Lewin stóð á sínum tíma og stendur enn.

Kotter bendir sérstaklega á mikilvægi þess að það er ekki um það að ræða að stytta sér leið í gegnum skrefin átta og að þau séu samfella; leiði hvert af öðru og að þau þurfi að taka í réttri röð. Skrefin átta eru eftirfarandi (Kotter J. P., 1996):

3.3.1 Að skapa skilning á þörf breytinganna

Fyrsta skrefið er að skapa skilning meðal starfsfólks á því að breytingarnar séu nauðsynlegar á grundvelli staðreynda sem skipulagið stendur frammi fyrir. Þær staðreyndir eru í ytra og innra umhverfi fyrirtækisins og snúast um að koma á framfæri ógnunum og tækifærum, styrkleikum og veikleikum. Starfsfólkið verður að geta séð, snert á og upplifað að breytinganna sé þörf á ápreifanlegan hátt án þess þó að skapaður sé óþarfa ótti með t.d. dæmum af öðru skipulagi.

3.3.2 Að mynda sterkt bandalag um breytingarnar

Öflugur hópur þarf að leiða breytingarnar. Hópurinn þarf að samanstanda af nógu mörgum lykileinstaklingum. Þetta fer þó allt eftir stærð skipulagsins. Hann þarf að samanstanda af fjölbreyttum fulltrúum sem flestra skoðana og sjónarmiða. Einstaklingum sem hafa trúverðugleika, búa yfir leiðtogahæfileikum og eru færir um að koma breytingunum í höfn.

3.3.3 Að þróa framtíðarsýn og stefnu

Hópurinn þarf að vita hver framtíðarsýnin er og hvert er stefnt. Framtíðarsýnin þarf að segja á einfaldan hátt: hvar erum við núna, hvar viljum við vera eftir ákveðinn tíma og hvernig ætlum við að komast þangað? Ef fólk veit hvert er stefnt hvetur það fólk til aðgerða í rétta átt og samhæfir aðgerðirnar hjá stórum hópi einstaklinga. Það að móta framtíðarsýn og stefnu og útfæra nánari aðgerðir og áætlanir að framtíðarsýn og stefnu er samvinna margra. Upphaflega getur það verið sýn eins einstaklings sem fleiri koma svo að og hún þróast til þess sem er ákveðið af mörgum. Allt verður þetta að vera með sterkum og sannfærandi rökum svo starfsfólkið sjái hvers vegna það ætti að leggja þær aðgerðir á sig sem til þarf til að framtíðarsýnin rætist.

Kotter (1996, bls. 72) segir árangursríka framtíðarsýn byggða á eftirfarandi:

- Það þarf að vera hægt að sjá hana fyrir.
- Hún þarf að höfða til allra hagsmunaaðila til lengri tíma litið.
- Hún þarf að samanstanda af raunsæjum og raunhæfum markmiðum.
- Hún þarf að vera skýr svo hún varði leið að ákvörðunum.
- Hún þarf að vera sveigjanleg þannig að frumkvæði einstaklinga og nýjar leiðir séu mögulegar ef aðstæður breytast.
- Það þarf að vera auðvelt að miðla henni á innan við fimm mínútum.

3.3.4 Að miðla nýrri framtíðarsýn

Takmarkið er að fá sem flesta til aðgerða til að framtíðarsýnin verði að veruleika. Stjórnendur verða að koma réttum upplýsingum til starfsfólksins á réttum tíma svo það öðlist skilning á framtíðarsýninni og hvatningu til að ná settum markmiðum. Best er að framsetning þeirra sé á einfaldan, eftirtektarverðan máta og það þarf að endurtaka skilaboðin.

3.3.5 Að virkja sem flesta til aðgerða

Í þessu skrefi er tilgangurinn að virkja sem fjölbreyttastan hóp fólks til aðgerða með því að fjarlægja eins margar hindranir að breytingunum og mögulegt er.

Það sem horfa þarf til samkvæmt Kotter (1996, bls. 115) er:

- Að miðla raunsæri framtíðarsýn til starfsfólk. Það þarf að búa yfir sameiginlegum skilningi á tilgangi breytinganna, þannig er auðveldara að ýta undir aðgerðir til að ná þeim fram.
- Að aðlaga ferla sýninni. Ferlar sem eru í ósamræmi við sýnina hindra framgang hennar.
- Að sjá til þess að starfsfólk fái þá þjálfun sem þarf. Fólk finnur til vanmáttar ef því finnst það ekki búa yfir réttri þekkingu og eiginleikum.
- Að aðlaga upplýsinga- og mannauðskerfi sýninni þannig að þau styðji við hana.
- Tryggja að stjórnendur séu að stuðla að framgangi sýnarinnar og bregðast við ef svo er ekki. Það er fátt sem hindrar virkni fólk eins mikið og stjórnandi sem er ekki sammála sýninni.

3.3.6 Að búa til áfangasigra

Leiðin er löng og ströng og mikilvægt að fagna áföngum sem nást á leiðinni. Það skapar ávinning á þann hátt að fólk sér að erfiðið er þess virði og leggur sig fram. Hrós er oft ákveðin vítamínsprautu. Í ferlinu geta komið fram vankantar sem þarf að fínstilla. Það þarf að sannfæra efasemdameinn og þá sem láta sig leiðina sem hefur verið valin engu varða og síðast en ekki síst stjórnendur um að ferlið borgi sig. Fólk þarf að geta séð áþreifanlegan árangur.

Tímasetning áfangasigra má ekki vera of snemma í ferlinu. Það verður að vera áþreifanleg ástæða til að fagna en tímasetningin má heldur ekki dragast of lengi þar sem það getur orsakað að fólk missir móðinn.

Kotter (1996, bls. 121-122) segir um eðli og tímasetningu góðs áfangasigurs að hann feli í sér að minnsta kosti eftirfarandi þrjú einkenni:

- Að hann sé sýnilegur; stórir hópar fólks geti séð að árangurinn sé raunverulegur.
- Að hann sé óvæfengjanlegur; trúverðugleiki sé til staðar.
- Að hann sé hægt að tengja á skýran hátt breytingunni.

3.3.7 Að styrkja ávinning og ná fram meiri breytingum

Það verður samt sem áður að passa að enginn sofni á verðinum. Áframhaldandi hvatning er nauðsynleg og áfangasigrar verða að vera þess eðlis að skilaboðin séu skýr: Gott fram að þessu en leiðinni er ekki lokið. Það er fleira sem þarf að gera.

Samkvæmt Kotter (1996, bls. 143) inniheldur skref sjö eftirfarandi þætti í árangursríku, meiriháttar breytingaferli:

- Meiri breytingar, ekki minni. Þeir sem leiða breytingarnar noti það traust sem þeir hafa áunnið sér með því að geta fagnað áfangasigrum til að takast á við meiri og stærri breytingar.
- Meiri hjálp. Fleira fólk er fengið til að koma að verkinu. Það er hækkað í stöðu og þróað í starfi til að geta hjálpað til við breytingarnar.
- Yfirstjórnendur sýni leiðtogann sem í þeim býr. Yfirstjórnendur einblíni á að halda skýrleika og mikilvægi áhuga sameiginlegrar sýnar og markmiðs á lofti.
- Verkefnisstjórar og millistjórnendur sem leiðtogar. Þeir sem eru lægra settir í skipuritinu séu leiðtogar sérstakra verkefna og stýri þeim verkefnum.
- Fækkun ónauðsynlegra verka. Til að breytingar verði auðveldari til skemmri og lengri tíma þurfa stjórnendur að koma auga á ónauðsynleg gagnkvæm verk innan skipulagsins og útrýma þeim.

3.3.8 Að festa breytingarnar í sessi

Það að festa í sessi það sem hefur áunnist er mikil áskorun og sjaldnast auðvelt verk. Breytingaferill er langvinnur og getur tekið mörg ár. Hann tekur á normum og gildum og fólk öðlast ekki staðfasta trú á að breytingarnar séu komnar til að vera fyrr en það sér að þær virka og eru betri en gömlu aðferðirnar. Þær geta krafist þess að lykilstarfsmönnum er skipt út og þær þurfa að fela í sér breytta nálgun stöðuhækkana til samræmis breytingunum. Til að öðlast farsæld þurfa stjórnendur fyrirtækja og stofnana framtíðar að vera tilbúnir til að bregðast við áskorunum í síbreytilegum heimi. Og áskorunum sem felast í að þeir geta staðið frammi fyrir miklum ógnunum en einnig miklum tækifærum.

Skref inn í framtíðina geta verið stigin til baka til fortíðar. Breytingar eru festar í sessi með því að skapa nýja, stuðningsríka og nægjanlega sterka menningu innan skipulags. Stuðningsrík menning er grundvöllur nýrra leiða í rekstrinum. Hún gerir það að verkum að byltingarkenndar tækninýjungar, alþjóðavætt skipulag, frumkvöðlastefna eða skilvirkari ferlar eru áhrifaríkir til þess að skapa sigurvegara (Kotter J. P., 1996).

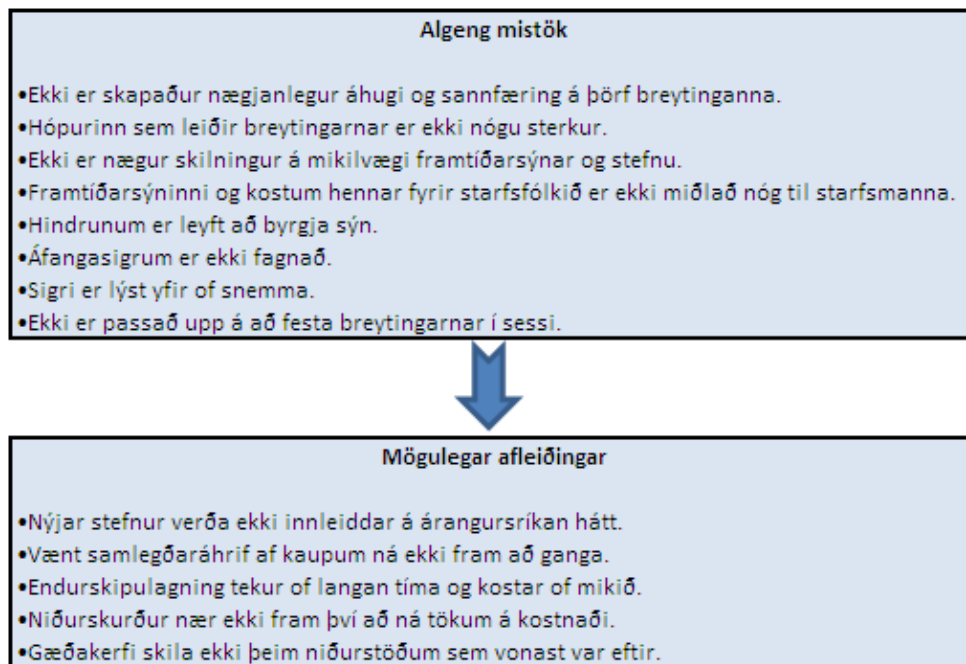
Drennan (1992) skilgreinir menningu skipulags þannig: Menning er „hvernig hlutirnir ganga fyrir sig hér“. Hún er það sem er dæmigert fyrir skipulagið: venjurnar, ráðandi viðmót, mynstur viðurkenndrar og þroskaðrar hegðunar (Drennan, 1992).

Þegar fólk er farið að segja „svona gerum við hlutina hér“ um nýja starfshætti í kjölfar breytinga má segja að nýju starfshættirnir séu orðnir hluti menningar skipulagsins.

3.4 John P. Kotter og af hverju mistakast breytingar?

Kotter (1996) bendir einnig á algengustu ástæður þess að stjórnendum skipulags mistekst við innleiðingu breytinga og segir að engin þeirra mistaka væru endilega kostnaðarsöm í hægari heimi þar sem samkeppni væri minni. En staðan í dag í alþjóðavæddu hröðu umhverfi er allt önnur. Með því að vera vakandi á verðinum er hægt að forðast þessi mistök eða að minnsta kosti að lágmarka neikvæð áhrif þeirra.

Átta algeng mistök breytinga innan skipulags og afleiðingar þeirra (Kotter J. P., 1996, bls. 16):



Mynd 6: Átta algeng mistök breytinga innan skipulags og afleiðingar þeirra (Kotter J. P., 1996). Þýðing: HÓJ

Kotter segir (1996, bls. 31) að samkvæmt því sem hann hafi séð síðustu tvo áratugi sé um tvennt að ræða varðandi breytingaferla: Í fyrsta lagi að fylgja skrefunum átta og röð og samhengi þeirra. Í öðru lagi tengist það drifkraftinum að baki ferlinum sem er: forysta, forysta og meiri forysta af hálfu leiðtoga.

4 Raundæmi um breytingaferil hjá Reiknistofu bankanna

Í þessum seinni hluta verður farið í gegnum raundæmi um breytingaferil hjá RB og rannsóknarspurningu ritgerðarinnar svarað; það er: hvernig samræmist sú aðferð sem notuð er hjá RB kenningum Lewins og Kotters. Kenningar þessara tveggja fræðimanna eru teknar saman á þann hátt sem tilgreint er í umfjöllun um kenningar þeirra eða þannig að „skref“ Kotters byggja á „þrepum“ Lewins þar sem fyrstu fjögur skrefin „afþíða“ skipulagið, skref fimm til sjö skilgreinast sem „færsla“ og er ætlað að innleiða nýjar starfsaðferðir og skref átta er „fyrsting“ eða það að festa breytingarnar í menningu skipulagsins (Kotter J. P., 1996, bls. 22).

Hvað var það í aðstæðum RB sem kallaði á breytingar? Með breyttu eignarhaldi leiddi ný stjórn vinnu að greiningu á fyrirtækinu, undir umsjón nýs forstjóra, til að sjá hver staða þess raunverulega er og hvað þurfi að gera til að skapa öflugt fyrirtæki til framtíðar.

Framkvæmd RB á þessari greiningarvinnu fólst í því að stjórnendur skiluðu greinargerð um rekstur sinna sviða í lok mars á þessu ári. Intellecta framkvæmdi vinnustaðagreiningu í apríl og forstjóri fyrirtækisins tók viðtöl við nær alla starfsmenn RB í kringum mánaðamót maí og júní sl. PricewaterhouseCoopers (hér eftir PwC) var svo fengið til að framkvæma ytri og innri greiningu á félaginu. Hún var byggð á fyrrgreindu ásamt viðtölum við 16 starfsmenn RB. Einnig var hún byggð á vinnustofum sem PwC hélt með viðskiptavinum. Vinnustofurnar sóttu 24 starfsmenn og stjórnendur viðskiptavina. Á niðurstöðum þessa var PwC fengið til að móta tillögur fyrir RB um framtíðarsýn, stefnu og skipulag.

4.1 Afþíðing: Þörf, bandalag, framtíðarsýn og stefna

Afþíðingin á sér stað í greiningarvinnunni með vinnustaðagreiningunni, viðtölum við starfsmenn og vinnustofum með viðskiptavinum. Niðurstöður þessarar vinnu sýndu mikinn samhljóm í niðurstöðum. Drifkraftarnir eru skilaboð starfsmanna og viðskiptavina sem voru afar skýr um það að breytinga væri þörf. Þáverandi staða var því talin óásættanleg og samþykki var fyrir því að þörf fyrir breytingar væri sannarlega til staðar. Starfsmenn og viðskiptavinir voru hreinlega að kalla á breytingar.

Með vinnustaðagreiningunni, og með viðtölum forstjóra við nær alla starfsmenn fyrirtækisins, er ákveðið skref stigið til þess að mynda bandalag um breytingarnar. Starfsmenn ættu að upplifa að á þá sé hlustað og að þeir séu virkir þátttakendur í ferli sem er að fara í gang. Sama má segja um viðskiptavinina. Þeir eru virkir þátttakendur. Þær staðreyndir að samhljómur er í

niðurstöðum innri og ytri greiningar er ákveðin staðfesting fyrir starfsfólkið á að breytinganna sé augljóslega þörf.

Skilaboðunum er skipt í þemu og snúa þau að því að **nútímavæða** þurfi RB. Upplifun starfsfólks þarf að vera sú að það vinni allt hjá sama fyrirtækinu og upplifi RB sem **eitt fyrirtæki**. **Ímynd** RB þarf að byggja upp. Aðilar eru sammála um að bæta þurfi **þjónustu** og að **framtíðartækifæri RB** séu ótalmörg.

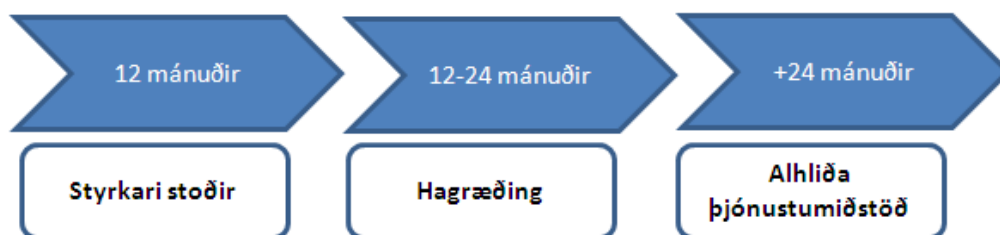
Á grundvelli þessa mótar PwC tillögur að framtíðarsýn RB fyrir stjórn og forstjóra fyrirtækisins. Framtíðarsýnin er í þremur þrepum og nær til næstu fimm ára.

Á **fyrsta þrepi**, sem spannar fyrstu 12 mánuðina, er áherslan á að styrkja innviði fyrirtækisins; **styrkari stoðir fyrir framtíðarsókn**. Byggt er á þeim trausta grunni sem er fyrir hendi en gerðar skipulagsbreytingar innan fyrirtækisins til að ná fram sterkara fyrirtæki í samræmi við niðurstöður greiningarvinnunnar. Þ.e. að selja og þróa lausnir fyrir fyrirtæki á fjármálamarkaði, skilgreina ný kjarnaverkefni fyrir núverandi viðskiptavinum og ná til nýrra markhópa á skyldum markaði.

Á **öðru þrepi**, á næstu 12 til 24 mánuðum, er áherslan á **hagræðingu á fjármálamarkaði** þar sem RB ætlar að gegna lykilhlutverki í hagræðingu á íslenskum fjármálamarkaði með því að bjóða núverandi og nýjum viðskiptavinum nýjar lausnir byggðar á tækifærum skilgreindum í greiningarvinnunni.

Á **þriðja þrepi**, á bilinu frá 24 til 60 mánuðum, verður RB orðin alhliða þjónustumiðstöð og fyrsti valkostur fyrirtækja á fjármálamarkaði til að nútímavæða og hagræða í tæknirekstri sínum. Á sama tímabili byrjar RB að markaðssetja og selja sérþekkingu sína til nýrra markhópa á skyldum markaði.

Framtíðarsýn RB



Mynd 7: Framtíðarsýn RB (RB, 2011).

Til að ná fram framtíðarsýninni er stefna fyrirtækisins sett upp sem fimm verkefni eða þemu í samræmi við skilaboð starfsmanna og viðskiptavina.

Styrkari stoðir

1. Ein Reiknistofa
2. Bætt stjórnun
3. Öflugri ímynd

Hagræðing og nútímavæðing á fjármálamarkaði

4. Bætt þjónusta
5. Nýta tækifæri RB

Framtíðarsýnin er einföld og í fullu samræmi við niðurstöður greiningarvinnunnar og höfðar þannig til allra hagsmunaaðila. Stefnan útlistar nánar hvernig ætlunin er að ná þessari sýn og er einnig í fullu samræmi við ofangreint.

4.1.1 Saga RB

Stofnun RB á sér aðdraganda í sívaxandi notkun tékka í íslensku samfélagi sem kallaði á kostnað, vinnu og skapaði áhættu. Árið 1970 var skipuð nefnd til að kanna möguleika á sameiginlegri þjónustu fyrir viðskiptabankana. Það var svo þann 23. mars 1973 að nokkrir bankamenn komu saman til stofnfundar samstarfs um rekstur reiknistofu, tölvumiðstöðvar, sem annaðist skjalaskipti og bókhald banka og sparisjóða (Sigurðsson, 1993).

Þróunin sem hefur orðið síðan í bankakerfinu er ótrúleg og á RB stóran þátt í henni. Sambærilegt samstarf banka og sparisjóða um sameiginlega þjónustu á sér varla hliðstæðu í heiminum. Fyrsta bankaverkefnið var tölvuvinnsla ávísana- og hlaupareikninga en í dag eru kerfi RB með flóknustu tölvukerfum landsins. Þar fara allar inn- og útborganir af bankareikningum landsmanna í gegn sem og uppgjör banka og sparisjóða vegna viðskipta þeirra. Þar eru uppgjörskerfi og heimildir fyrir stærstum hluta rafrænna viðskipta landsmanna.

Miklar breytingar hafa orðið í íslensku viðskiptaumhverfi frá stofnun RB. Myntbreytingin 1981, tenging við erlenda banka fyrir millifærslur fjármagns 1989, upptaka fjármagnstekjuskatts 1997 og breyting tölvukerfa um aldamót. Þetta eru allt verkefni sem vinna hefði þurft á mörgum stöðum hefði RB ekki notið við. Vert er líka að nefna þátt RB í því sambandi að það var hægt að stunda bankaviðskipti í október 2008.

4.1.2 Hvati breytinga hjá RB

Skipulag RB hefur um alllangt skeið verið í föstum skorðum. Með breytingu á eignarhaldi, þar sem félaginu var breytt í hlutafélag um síðustu áramót, var ljóst að marka þyrfti félaginu nýja framtíðarsýn og stefnu. Fyrirtækið þarf sýn sem markar því skýran tilgang jafnt í huga viðskiptavina sem starfsmanna (RB, 2011).

Niðurstöður fyrrgreindrar vinnustaðagreiningar RB voru mjög afgerandi og ljóst að starfsmenn væru að kalla eftir umtalsverðum breytingum. Meðal annars breytingum á skipulagi.

Vinnustaðagreiningunni var skipt í eftirfarandi flokka: Starfsánægju, hvatningu og sjálfsmat, tryggð, vinnuaðstaður, starfið, **starfsanda og samstarf**, stjórnun, **upplýsingaflæði**, **starfsþróun, stefnu, og árangur og endurgjöf**. Að auki voru aukaspurningar sem skiptust í eftirfarandi flokka: Nýja starfsmenn, álag í starfi, sveigjanleika, **þjónustu**, einelti og áreitni. Könnunin var lokuð vefkönnun meðal 120 starfsmanna RB og var svarhlutfall 89%, eða svör bárust frá 106 starfsmönnum (RB, 2011, bls. 2).

Skriflegar athugasemdir varðandi vinnuaðstöðu sneru að því að opin rými yllu skorti á einbeitingu og truflun. Auk þess kom fram að kaffiaðstaða og aðstaða ef sinna þyrfti persónulegum málum eða til að ræða um vinnutengd mál án þess að trufla aðra væri ekki til staðar. Hvað starfið sjálft varðar komu fram ábendingar um skýrari verkferla og verkaskiptingu og að skriflegar leiðbeiningar varðandi störf væru ekki til staðar.

Varðandi **starfsanda og samstarf** var bent á rígg á milli sviða. Samvinna og forgangsöröðun verkefna á milli þeirra væri ekki góð og ástandið væri þannig að upplifunin væri að menn ynnu hjá ýmsum fyrirtækjum sem öll stefndu sitt í hvora áttina. Bent var á að **upplýsingaflæði** væri ekki nógu hnitmiðað. Handbók fyrirtækisins væri of þunglamaleg en einnig kom fram að mánaðarlegir tölvupóstar nýs forstjóra, til upplýsinga fyrir starfsmenn, lofuðu framförum.

Hvað **stefnu** fyrirtækisins varðar komu ábendingar um að hana þurfi að setja sem og markmið og upplýsa þurfi almenna starfsmenn betur um hana. Einnig þyrfti að upplýsa starfsmenn um verkefni sem eru í gangi: Hvað er búið, hvað er framundan, hvað gekk vel, miður, og svo framvegis. Ábendingar varðandi það að **bæta þjónustu** fyrirtækisins sneru að því að auka tengsl við viðskiptavini til að átta sig betur á þörfum þeirra með það að markmiði að geta bætt og þróað þjónustuna (RB, 2011).

Hver flokkur er kvarðaður á bilinu 1 til 5 og efri og neðri viðmið sett innan hvers flokks. Heildareinkunnir þeirra þátta þar sem skor er undir neðri viðmiðum eru eftirfarandi: (RB, 2011).

Starfsandi og samstarf

Heildarskor er 3,8 sem er sama og neðra viðmiðið í þessum flokki. Innan þessa flokks er áberandi slök upplifun starfsmanna við spurningunni: Samstarf milli deilda/starfseininga er gott innan fyrirtækisins þar sem skorið er 3.

Upplýsingaflæði

Áberandi er að starfsmenn telja að upplýsingaflæði á milli stjórnenda og annarra starfsmanna sé ekki nógu gott og að upplýsingaflæði á milli starfseininga í fyrirtækinu sé mjög slæmt. Neðra viðmiðið er 3,4 og heildarskor þessa flokks er 3,2.

Starfsþróun

Heildareinkunn starfsþróunar er oftast en ekki undir neðri viðmiðum og vega þar mest svör við spurningum um hvatningu til þróunar í starfi og tækifæri til að læra og þróast í starfi á síðastliðnum tólf mánuðum. Neðra viðmiðið eru 3,5 og heildarskor þessa flokks er 3,4.

Stefna

Innan þessa flokks vega þungt svör við spurningum um hvort starfsmenn þekki stefnu fyrirtækisins og hvort árangur sviðs/deildar sé reglulega metinn í samanburði við markmið. Neðra viðmiðið er 3,9 og heildarskor þessa flokks er 3,6.

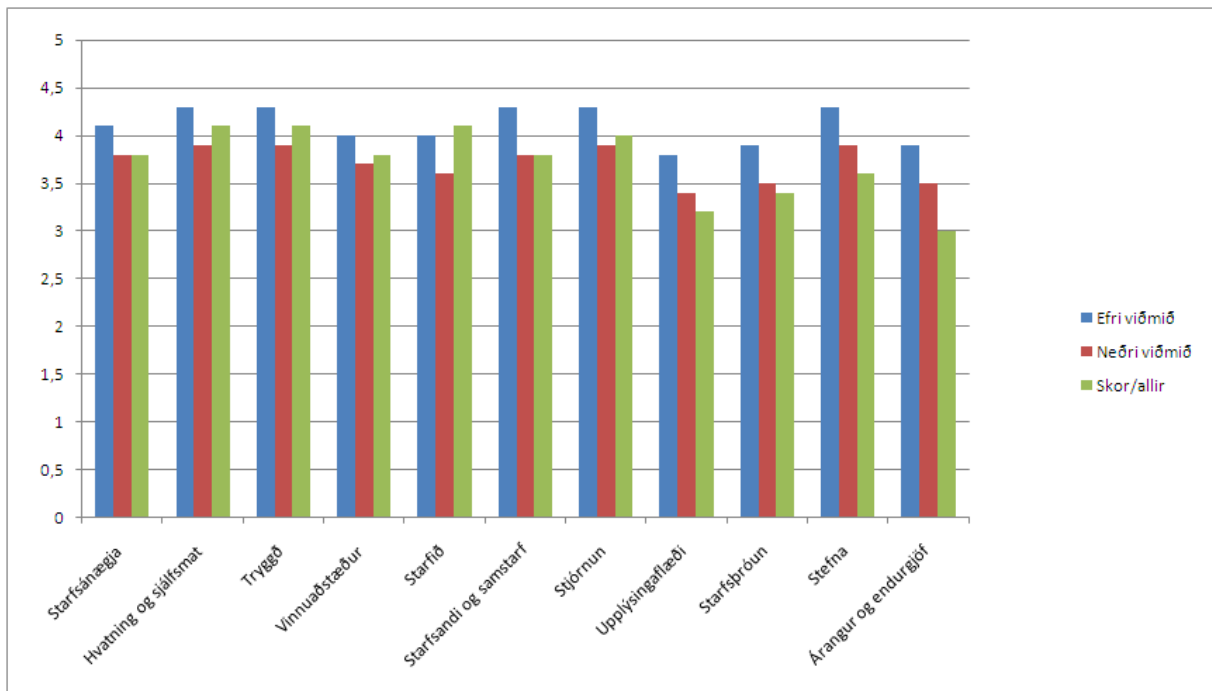
Árangur og endurgjöf

Heildareinkunn þessa flokks var lengst frá neðra viðmiði af heildareinkunn þeirra flokka sem sýndir eru hér. Þar eru inni spurningar eins og: Því er fagnað innan minnar deildar/starfseiningar þegar góður árangur næst, hrós frá yfirmanni eða samstarfsfólki þegar vel tekst til og hvort einhver innan vinnustaðarins hafi á síðustu sex mánuðum rætt við starfsmanninn um frammistöðu hans í starfi (fyrir utan árlegt frammistöðusamtal). Neðra viðmið hans er 3,5 en heildarskor þessa flokks er 3.

Annað eftirtektarvert er svörun við spurningunni: „Þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) með stjórnun fyrirtækisins“. Heildareinkunn innan flokks stjórnunar er innan viðmiða en þessi einstaka spurning er þó nokkuð undir lægri viðmiðum með skorið 3,2.

Tveir þriðju svarenda svara aukaspurningu um að margt megi gera í fyrirtækinu til að bæta þjónustu við viðskiptavinum með því að þeir séu því mjög eða frekar sammála.

Samanteknar niðurstöður vinnustaðagreiningar á heildarskori hvers flokks (RB, 2011).



Mynd 8: Samantekt vinnustaðagreiningar (RB, 2011). Samantekt niðurstaðna: HÓJ

Vinnustaðagreiningin skilar skýrum skilaboðum starfsmanna um að þeir séu að kalla eftir umtalsverðum breytingum.

Þessu til viðbótar tók forstjóri RB viðtöl við 106 starfsmenn fyrirtækisins þar sem fimm til átta starfsmenn sátu hvern fund. Tilgangur fundanna var að kynna starfsfólkinu og ræða eftirfarandi: Hvaða styrkleika félagið þyrfti að verja? Hvað þyrfti að bæta í rekstri þess? Hvernig það kæmist nær viðskiptavinum sínum? Hver væru tækifæri RB? Hvernig mætti bæta upplýsingaflæði og samskipti innanhúss?

Þær hugmyndir og niðurstöður sem komu fram í þessum viðtölum voru flokkaðar í eftirfarandi þemu: (RB, 2011).

Nútímavæðing

Grundvöllur að nútímavæðingu félagsins er að móta þarf því skýra framtíðarsýn, tæknistefnu og starfsmannastefnu.

Ábendingar sem fram komu frá starfsmönnum voru að bæta þarf stjórnun og hafa samvinnu í stað einræðis. Hafa þarf starfsfólk með í ráðum þegar tilfæringar eða breytingar eru gerðar á vinnulagi og við mat á nýjungum og fjárfestingum. Það þarf að skrásetja ákvörðunartöku frá fundum, einfalda ákvarðanaferla og flýta ákvarðanatöku. Bæta þarf hlutverkalýsingar sviða, deilda og starfsmanna, efla fræðslu og dreifa betur þekkingu og bæta upplýsingaflæði t.a.m. með sameiginlegum vettvangi þar sem starfsmenn hittast reglulega.

Ímynd RB er afar veik og sem þátt í að efla hana þarf að byggja upp sölu- og markaðsteymi þar sem sölustarfið er lítið sem ekkert. Það þarf að taka upp nýtt þjónustukerfi sem einfaldar aðgengi að þjónustu og nýtt bókhaldskerfi sem bætir miðlun upplýsinga, einfaldar samþykktuferla og.fl.

Þar kom einnig fram að starfsfólk álítur að RB geri það afar vel sem hún gerir. RB verði þó nauðsynlega að gera sig eftirsóknarverðari með því að veita nútímalegra þjónustuframboð til að ná að sinna eftirspurn viðskiptavina sinna. Vefþjónustuvæðing er þar mikilvæg leið að markmiðinu. Einnig kom fram að RB gengur illa að halda í nýja og unga starfsmenn þar sem þeim finnst þeir ekki hafa tækifæri á að vaxa innan fyrirtækisins.

Ein Reiknistofa

„Við vitum og skiljum oft á tíðum bara ekki hvað aðrir í fyrirtækinu eru nákvæmlega að gera og fáum þess vegna oft á tilfinninguna að þeir séu ekki að gera neitt“

Starfsmaður RB maí 2011

Þær ábendingar sem hægt er að flokka undir þetta þema eru að ýta þarf undir samvinnu og samræma þarf alla verkferla á milli sviða þannig að starfsmenn RB upplifi að þeir vinni innan sama fyrirtækis. Einnig þarf að stofna eitt þjónustuborð fyrir allt fyrirtækið.

Verkefnastofa ætti að vinna þvert á fyrirtækið og stýra verkefnum jafnt á kerfissviði sem öðrum sviðum þar sem núverandi skipting er hugsanlega að valda óróa.

Það þarf að koma á fót einni rekstrardeild sem sér um rekstur véla og hugbúnaðar og stýrikerfa þar sem skiptingin á milli tækni- og vinnslusviðs virðist oft óljós og örökrétt.

Núverandi skipting ýtir undir mismunandi vinnubrögð og vinnuferla fyrir algerlega sambærilega vinnu. Öryggismálum er heldur ekki hagað á sama hátt.

Samhæfa þarf vinnureglur sviða og fríðindi. Of mikil ábyrgð og þekking liggur í höndum fárra. Það þarf að dreifa betur þekkingu og bæta hlutverkalýsingar sviða, deilda og starfsmanna og kynna reglulega fyrir starfsmönnum. Koma þarf á fót fleiri fyrirtækjafundum til að efla samskipti og þekkingu þar sem lausnir og hlutverk sviða eru reglulega kynnt og koma á fót árlegum starfsdegi þar sem þverfaglegir hópar vinna að úrlausn ákveðinna verkefna.

Öflugri ímynd

Byggja þarf upp sölu- og markaðsteymi en sölustarfið er lítið sem ekkert. Það þarf líka að koma á reglulegum þjónustufundum með viðskiptavinum og reglulegum sölufundum. Einnig þarf að koma á söluteymi sem fer á milli viðskiptavina og kannar hvort hægt sé að bæta þjónustu eða veita nýja.

Opna þarf nýja og mikið bæta heimasíðu RB með raunverulegu innihaldi um aðgengi að þjónustu RB, verðlagningu þjónustu og tölum um uppítíma á þjónustum RB og koma þannig á ímynd um opið og traust félag.

Opna þarf bætta þjónustuvef þar sem hann er andlit félagsins út á við þar sem núverandi þjónustuvefur er engum til sóma. Nauðsynlegt er að halda kynningar um fyrirtækið og starfsemi þess.

Bætt þjónusta

„RB er eins og egg. Forðabú fullt af þekkingu og lausnum en óskýrt aðgengi!

Starfsmaður RB maí 2011.

Starfsfólk kom fram með ýmis álit og hugmyndir um bætt þjónustu. Það kom fram að RB vantar eitt nútímalegt beiðnakerfi fyrir viðskiptavinum til að senda inn þjónustubeiðni í gegnum sameinað þjónustuborð. Það yrði þannig ein gátt fyrir viðskiptavinum til að sækja alla sína þjónustu til. Það yrði einnig að koma fundum notendahópa í fastari skorður en það sé góður vettvangur til að efla tengsl og samskipti við viðskiptavinum.

Standa þarf vörð um hlutverk verkefnastofu til að tryggja að nýframleiðsla fái meiri forgang en hefðbundin viðhaldsvinna við lausnir.

Bent var á að félagið er verulega undirmannað á sumum sviðum og því erfitt að skapa nýjungar fyrir viðskiptavinum vegna álags. Framleiðni gengur hægt og mikil vinna er fólgin í því að viðhalda núverandi rekstri.

Einnig kom fram að útrýma þurfi hugarfarinu um að RB sé stofnun. Það þarf að efla þjónustulund og ráðgjöf og einblína á að RB sé fyrst og fremst þjónustufyrirtæki. Það þarf að halda áfram að nútímavæða kerfi félagsins t.d. með því að byggja brýr á milli þeirra og setja meiri kraft í vefþjónustur. Það þarf líka að efla vitund bankamanna á kerfum sem þeir notast við og fá sum kerfi bankanna til prófana til að auka skilning á hvernig þau vinna með kerfum RB. Bæta þarf reikninga RB til muna

RB þarf að útskýra hvaða afleiðingar breytingar í kerfum eða á vinnuferlum geta haft. Sérstaklega þegar þær geta haft áhrif á rekstraröryggi. Hún þarf að vera meira ráðgefandi varðandi úrlausn viðfangsefna.

Niðurstöður skilaboða viðskiptavina af vinnustofum PwC voru í algerum samhljómi við niðurstöður skilaboða starfsmanna og var hægt að flokka þær niðurstöður eftir sömu þemum.

4.1.3 Styrkleikar og veikleikar í innra umhverfi

Af þeirri greiningarvinnu sem lagt var í má taka saman styrkleika og veikleika í innra umhverfi. Þessir þættir veita betri sýn á það hvaða þættir í innra umhverfi fyrirtækisins styrkja og/eða veikja stöðu þess. Þeir sýna einnig hvernig starfsmennirnir sjálfir upplifa þætti sem hægt er að flokka sem styrkleika og/eða veikleika innan fyrirtækisins og þá hverju þarf að bregðast við og bæta, halda í eða útrýma.

Styrkleikar

Starfsánægja er góð og starfsmenn eru almennt ánægðir með starf sitt og verkefni sem þeim eru falin og hlakka til að mæta til vinnu. Þeir upplifa hvatningu og sjálfsmat er gott. Þeir líta á sig sem mikilvæga starfsmenn með mikla þekkingu, afköst og leiðir til úrbóta vinnuaðferða. Tryggð starfsmanna kemur fram í því að þeir líta á sig sem hluta af fyrirtækinu, hafa áhuga á að vera þar áfram og vilja leggja sig fram í starfi. Vinnuaðstæður eru álitnar góðar þar sem starfsmenn hafa tæki og tól til að leysa störf sín vel og telja almennan aðbúnað góðan. Þeir eru almennt ánægðir með störf sín, vita til hvers er ætlast af þeim í starfi, eru sáttir við verksvið sitt og vinnuferla og fylgja þeim.

Starfsandi er almennt álitinn góður innan fyrirtækisins og innan starfseininganna og deildanna sjálfra. Starfsmenn eru ánægðir með forstjóra og sinn næsta yfirmann og treysta þeim. Starfsþróun hvað fræðslu og þjálfun varðar er í lagi. Hvað stefnu viðkemur þekkja starfsmenn gildi fyrirtækisins og markmið starfseininga/deilda sem þeir tilheyra.

Veikleikar

Ákveðna þætti vinnuáætlana má bæta. Óskýrir verkferlar og verkaskipting og skriflegar leiðbeiningar varðandi störf eru ekki til staðar. Samstarf er ekki álitnið gott á milli og innan starfseininga og deilda og starfsmenn eru óánægðir með stjórnun starfseininga og deilda og treysta þeim stjórnendum síður. Upplýsingaflæði, hvort sem er innan fyrirtækisins, á milli stjórnenda og starfsmanna eða á milli starfseininga/deilda er ábótavant.

Starfsþróun er ábótavant. Bæði tækifæri til og hvatning til að þróast í starfi. Stefnu vantar og þekkingu á henni ásamt því að árangur starfseininga/deilda sé metinn í samanburði við markmið. Árangri og endurgjöf er ábótavant. Góðum árangri er ekki fagnað og hrós frá stjórnanda eða samstarfsfólki er lítt til staðar. Almenn frammistaða umfram skyldu er ekki rædd.

4.1.4 Í hvaða ytra umhverfi starfar fyrirtækið

RB starfar á fjármálamarkaði þar sem tækifærin eru fjölmörg og til lengri tíma litið þarf RB að gegna lykilhlutverki í hagræðingu á fjármálamarkaði. Krafa um hagræðingu er mikil jafnt frá eigendum sem og viðskiptavinum. Bankakerfið í heild sinni kostar um 64 milljarða í rekstri á ári en þar af er rekstur upplýsingakerfa bankanna um 17 milljarðar. Þetta er mun hærri upphæð en þekkist erlendis þar sem sambærilegir bankar við þá íslensku eru að reka sín kerfi fyrir um 6 milljörðum lægri fjárhæð (RB, 2011).

Ógnanir eru því einnig til staðar. RB verður að byggja á þeim grunni sem það hefur skapað sér sem fyrirtæki sem mikið traust er borið til hvað gagna- og rekstraröryggi varðar. Félagið þarf að útvíkka þjónustu sína og ímynd og ná enn frekar til viðskiptavina sinna á þeim grunni þannig að RB sé alltaf fyrsti valkostur innanlands sem utan hvað þjónustu við fyrirtæki á fjármálamarkaði viðkemur. RB verður að byggja á þeirri sérstöðu sinni að sambærilegt samstarf þekkist lítt erlendis og hraði og öryggi vinnslunnar er því ekki sambærilegur. Alþjóðavæðingin skapar erlendum þjónustufyrirtækjum á fjármálamarkaði tækifæri þegar litið er til þess að kostnaður sambærilegra erlendra banka er mun lægri.

Mikill vilji og áhugi er fyrir hendi meðal starfsmanna til að auka veg fyrirtækisins til muna. Eftirfarandi eru dæmi um tækifæri sem starfsmenn nefndu í viðtölum (RB, 2011):

Það eru tækifæri í veflausnum sem veita einfaldara og betra aðgengi að lausnum og gögnum RB en til þess vantar næga þekkingu og reynslumikinn arkitekt. Hægt er að útfæra núverandi lausnir frekar til að ná einnig til rafrænna reikninga og bjóða upp á lausnir sem gætu gert fjármálastofnunum kleift að birta auglýsingar í heimabönkum fyrir ákveðna markhópa.

Hægt er að bjóða upp á miðlæga stýringu á auðkennum og lykilorðum fyrir viðskiptavinum. Hægt er að útvíkka virkni og bæta viðmót þannig að hægt sé að vinna frekar með gögn úr kerfum sem eru til staðar. T.d. flutningur yfir í Excel. Hægt er að útvíkka hýsingarstarfsemina og efla þjónustuframboðið og bjóða t.d. upp á öryggisafritun.

RB liggur á gríðarlegu magni verðmætra upplýsinga. Hægt er að bjóða viðskiptavinum upp á greiningu gagnanna. T.d. að útvega kaupmönnum skrár yfir tölulegar upplýsingar tengdum markhópum, neyslumynstri o.s.frv. Einnig væri hægt að bjóða upp á greiningu s.k. „metagagna“ sem gætu t.d. nýst Hagstofnunni. Það eru ýmis tækifæri í útprentunum fyrir önnur fyrirtæki sem treysta á massavinnslur sbr. Orkuveitu Reykjavíkur. Beinlínuvæðing kerfa RB myndi bæta þjónustuna og draga úr tvíverknaði.

4.1.5 Svót-greining

	Jákvætt	Neikvætt
Innra umhverfi	<p>Styrkleikar</p> <p>Forðabúr þekkingar Vel gert það sem gert er Vilji til úrbóta Þjónustuvilji</p>	<p>Veikleikar</p> <p>Lélegt upplýsingaflæði Framtíðarsýn og stefna ekki þekkt Tæknistefnu vantar Starfsmannastefnu vantar Dreifing þekkingar of lítil Stjórnun og trausti ábótavant Bæta þarf samvinnu og samráð Skrásetningu ferla og ákvarðana vantar Hlutverkalýsingar vantar</p>
Ytra umhverfi	<p>Tækifæri</p> <p>Rekstrar- og gagnaöryggi Nútímalegra framboð þjónustu Einfaldara aðgengi að þjónustu Vefþjónustuvæðing Öflugt sölustarf Þjónustufundur með viðskiptavinum Ítarleg greining framtíðarverkefna</p>	<p>Ógnanir</p> <p>Gamaldags ímynd Ekkert sölu- og markaðsteymi Lítið sem ekkert sölustarf Alþjóðavæðing Krafa um hagræðingu Stofnanaímynd Léleg heimasíða</p>

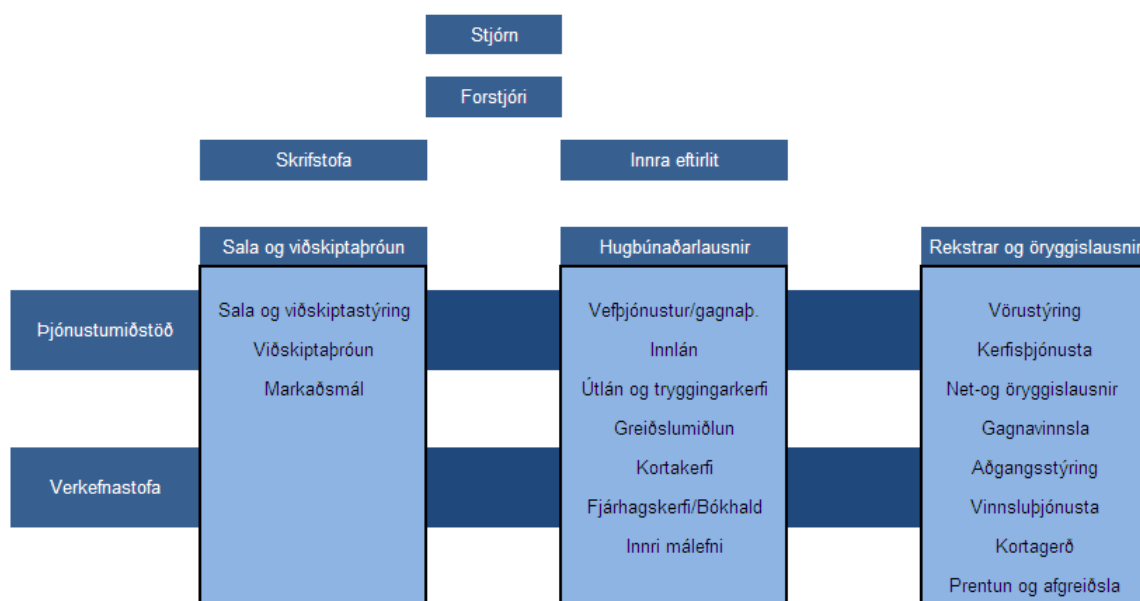
Mynd 9: Svót-mynd RB

4.1.6 Hvernig er stefna og uppbygging fyrirtækisins

Staðan sem kom fram í greiningarvinnunni gaf eindregið til kynna að styrkja þyrfti innviði RB. Þegar innviðir eru tilbúnir er hægt að móta félaginu sóknarstefnu. Á þessum grundvelli er ráðist í að hanna nýtt skipulag innan fyrirtækisins þar sem byggt er á hæfileikum, þekkingu og vilja.

Nýtt skipulag RB

Nýju skipulagi fyrirtækisins er ætlað að styrkja innviði þess og frá 1. september er það eftirfarandi:



Mynd 10: Nýtt skipulag RB (RB, 2011).

Stefna RB

Til að ná fyrsta þrepi framtíðarsýnarinnar er áætlun um styrkari stoðir, bættu stjórnun og öflugri ímynd sett fram þar sem nýtt skipulag spilar stórt hlutverk

Með nýju skipulagi er markmið fyrirtækisins að bregðast við veikleikum og styrkja enn frekar núverandi styrkleika. Með því að styrkja stoðirnar og bæta stjórnun nær það betri og skilvirkari árangri á þeim sviðum sem það starfar á nú þegar og undirbýr að sinna þeim tækifærum og bregðast við þeim ógnunum sem skilgreind eru og verða skilgreind. Samhliða og í framhaldinu einbeitir RB sér að hagræðingu með tilliti til lausnaframboðs og

nútímavæðingar þjónustu sinnar þannig að á endanum leiði stefnan til þess að framtíðarmarkmið um að RB verði alhliða þjónustumiðstöð verði raunin.

Styrkari stoðir!

- Ein Reiknistofa

RB þarf að mynda eina heild utan um þekkingu, stjórnun og þjónustu við viðskiptavinum. Til þess þarf að skýra betur hlutverk sviða og deilda, auka þarf samstarf og ábyrgð á verkefnum. Meginverkefnið hér er að klára að skilgreina og innleiða nýtt skipulag.

- Bætt stjórnun

Skipulag og innviðir þurfa að vera skrófuð saman á þann hátt að fólk eigi auðvelt með samvinnu og að auðlindir fyrirtækisins nýtist sem best. Verkefnið snúa að umbótum á ákvarðanatöku um ráðstöfun auðlinda RB, stjórnunarstíl, framkomu og að byggja upp traust net samstarfsaðila.

- Öflugri ímynd

Ímyndin verður byggð upp í samræmi við framtíðarsýn og það hlutverk RB að hagræða og nútímavæða í upplýsingatæknilegum rekstri fjármálafyrirtækja. Verkefnið snúa að því að efla ímynd fyrirtækisins með gerð markaðsáætlaða, markaðsefnis, nýrrar heimasíðu og að efna til samstarfs við öflugra auglýsingastofu.

Hagræðing og nútímavæðing á fjármálamarkaði

- Bætt þjónusta

Tækifæri RB felst í því að gera þjónustu sína aðgengilegri, þ.e. bæði tæknilega, s.s. gagnaskil og vefþjónustu, og þjónustulega, s.s. í gegnum þjónustumiðstöð, námskeið fyrir viðskiptavinum o.fl. Nútímavæðing nær einnig til útvíkkunar á notkun eða nýtingu núverandi þjónustubáttar og rafræna reikninga.

Eitt meginverkefnið er að stofnað verður sölu- og viðskiptaþróunarsvið til að efla sölustarf og tryggja að fyrirtækið skilgreini og grípi þau tækifæri sem eru á markaðnum.

- Nýta tækifæri RB

Á þeim markaði sem fyrirtækið sinnir nú þykir viðskiptavinum mest koma til þess rekstraröryggis og gagnaöryggis sem þeir upplifa hjá RB. Það felst tækifæri í að

markaðssetja þennan styrkleika, ná betur til núverandi viðskiptavina og bæta fleirum við.

Rekstraröryggi og gagnaöryggi eru kjarnastyrkleikar fyrirtækisins sem taka þarf mið af og nýta til fulls við verðlagningu og kynningu á nýjum kjarnaverkefnum fyrir viðskiptavinum.

Tækifæri RB

RB er stillt upp sem „mulningsvél“ gegn því óhagræði sem er að finna í tæknirekstri íslenskra fjármálastofnana þannig að tekið sé á þeim þáttum sem skapa það óhagræði og komið með lausnir til hagsbóta viðskiptavinum sínum.

Núverandi tækifæri eru t.d.:

Vefþjónustur og þjónustulag gagna, rafrænir reikningar, útskipti á tryggingakerfinu, massavinnslur, öryggislausnir, beinlínuvæðing lausna, stjórnun auðkenna, aukin þjálfun og ráðgjöf og hýsingarþjónusta.

Ný tækifæri

Val á líklegum framtíðarverkefnum kallar á markvissa og ítarlega greiningu. Ákveðinni áætlun verður fylgt þannig að í ágúst til september greinir RB tæknimengi bankanna og velur 15-20 lausnarflokka sem möguleg verkefni. Í október og nóvember fer svo fram ítarlegt mat verkefna og úr þeim valin 5-7 ný kjarnaverkefni sem sett verða í vegvísi (e. road map) næstu 5 ára.

Sambærileg vinna verður svo endurtekin í nóvember til janúar þegar kemur að vali á nýjum markhópum.

4.2 Færsla: Miðlun framtíðarsýnar og stefnu, þátttaka í aðgerðum og áfangasigrar

Á þessu stigi eru breytingarnar framkvæmdar með þeim aðgerðum sem þarf. Áframhaldandi bandalag um breytingarnar til að bregðast við skilaboðunum felast í því að niðurstöður greiningarvinnunnar voru kynntar fyrir starfsfólki í lok júní. Þar voru framtíðarsýnin og stefnan kynnt og hvaða skipulagsbreytingar þarf að ráðast í til að efla og styrkja þann góða grunn sem fyrirtækið byggir á með það að markmiði að bregðast við því sem fram kom frá starfsmönnun og viðskiptavinum. Bæði framtíðarsýnin og stefnan eru settar fram á skýran hátt

og þeim miðlað áður en aðgerðir eða skipulagsbreytingar 1. þreps framtíðarsýnarinnar koma til framkvæmda.

Markmið skipulagsbreytinganna er að efla félagið og auka við lausnaframboðið. Til þess að framkvæma það er skipulagið um styrkari stoðir kynnt: ný skipting fyrirtækisins í deildir og svið í samræmi við 1. þrep framtíðarsýnarinnar sem komu til framkvæmda 1. september sl.

Skipulag um styrkari stoðir felur það í sér að sett er á stofn ný eining Sölu- og viðskiptaþróunarsviðs, Verkefnastofa, til samhæfingar, sem hefur ekki verið starfrækt fyrir fyrirtækið í heild, og Þjónustumiðstöð sem einnig er ný eining sem sér um fyrsta og annars stigs þjónustu og einfaldar aðgengi viðskiptavina að henni. Hugbúnaðarlausnir og Rekstrar- og Öryggislausnir eru sviðin sem vinna að þróun og rekstri þeirra lausna sem fyrirtækið býður upp á.

Breytingarnar voru vel kynntar og engin óvissa látin liggja í loftinu. Mannabreytingar, tilfærsla og nýráðningar voru kynntar sem og útskýrt hvaða deild og/eða sviði hver starfsmaður tilheyrir. Það var og vel skýrt að núverandi vinnulagi ætti fylgja fram að 1. september svo engar tilslakanir yrðu á þeirri góðu þjónustu sem fyrirtækið veitti nú þegar sem vill oft verða raunin í ferli sem þessu.

Það var einnig vel kynnt að fram að þeim tíma sem skipulagsbreytingarnar koma til framkvæmda þurfi að vinna að undirbúningi þeirra og breytingateymi var kynnt sem samanstendur af: forstjóra, verkefnastjóra og þremur öðrum lykilstarfsmönnum, framkvæmdastjóra Hugbúnaðarsviðs, starfsmannastjóra og skrifstofustjóra. Teymið kallar til starfsfólk til verkefna, samráðs og greininga.

Þátttaka starfsmanna í öllu ferlinu er mikil. Í framhaldi kynningarfundarins voru samráðsvikur haldnar, ein í júlí og önnur í ágúst. Þar skiptust þrír aðilar breytingateymis á að vera við hluta úr degi til að gefa starfsmönnum færi á að ræða breytingarnar við stjórnendur og ræða hugmyndirnar sem voru á borðinu. Markmiðið var að fá sjónarmið starfsmanna enn frekar fram og sníða af mögulega annmarka. Enn fremur voru breytingaverkefni kynnt sem starfsmenn munu koma að og taka þátt í með einum eða öðrum hætti.

Fyrsti áfangasigurinn var 27. ágúst, rétt fyrir innleiðingu skipulagsbreytinganna. Þá var um að ræða starfsdag sem haldinn var til að efla samkennd starfsmanna og mynda þverfaglega hópa sem leysa ýmis verkefni sem tengjast breytingunum. Áfangasigrar eru mjög mikilvægir og ástæða var til að halda upp á þann fyrsta á þessum tímamarki. Ákveðinni vinnu var lokið og

fyrstu áþreifanlegu breytingarnar sem af henni leiða voru að fara að breyta á. Það var tækifæri til að meta, gleðjast og skapa tilhlökkun.

4.2.1 Hvernig styðja innviðir fyrirtækisins við stefnu þess

Þær skipulagsbreytingar sem ráðist er í með „styrkari stoðum“ fela í sér að hlutverk og markmið deilda og sviða verða sniðin að stefnu RB til að ná fram sterkara fyrirtæki í samræmi við niðurstöður greiningarvinnunnar og framtíðarsýnina. Þ.e. að selja og þróa lausnir fyrir fyrirtæki á fjármálamarkaði, skilgreina ný kjarnaverkefni fyrir núverandi viðskiptavinum og ná til nýrra markhópa á skyldum markaði. Á eftirfarandi hátt eru verkefni og markmið sviða og deilda skilgreind og ná þau til þeirra þátta sem framtíðarsýn og stefna marka:

Skrifstofa - skrifstofustjóri, reikningshald, hagdeild og starfsmannastjóri.

Skrifstofa sinnir rekstrar- og stjórnunarverkefnum sem styðja við allan rekstur félagsins með forstjóra.

Helstu verkefni snúa að öllu tengdu starfsmannahaldi, svo sem mótun starfsmannastefnu, fræðsluáætlunar og starfsmannasamtala og nýráðningum. Einnig að færslu bókhalds, reikningshaldi, uppgjörum og ársreikningi, samræmingu rekstrar- og fráviksskýrsla, utanumhaldi um samninga, tryggingar og þ.h. og skjalavörslu. Þar er rekið skiptiborð og móttaka og henni er ætlað að móta og innleiða verðmatrixu til að verðleggja þjónustu fyrirtækisins.

Markmið hennar er að tryggja skilvirkan og hagkvæman rekstur, skilvirka samvinnu milli sviða, gott upplýsingaflæði og öflugt fræðslustarf innan félagsins.

Innra eftirlit - forstöðumaður og tveir starfsmenn

Innra eftirlit nær til allrar starfsemi RB utan þeirrar fjárhagslegu. Það samanstendur af forstöðumanni og tveimur starfsmönnum.

Hlutverk þess er að veita þjónustu og ráðgjöf sem bætir þjónustu RB og að sjá um öryggiskerfi hennar sem styðst við ISO 27001 staðalinn.

Helstu markmið þess eru að tryggja að aðferðir áhættustjórnunar og eftirlits með kerfum RB sé alltaf með fullnægjandi og viðeigandi hætti og í fullu samræmi við lög og reglur sem lúta að starfseminni.

Sala og viðskiptaþróun. Ný skipulagseining.

Um er að ræða nýja skipulagseiningu sem er ætlað að sýna og selja viðskiptavinum RB þjónustulínur sem félagið markaðssetur. Einingin er ábyrg fyrir sölu, viðskiptastýringu, markaðssetningu og skilgreiningu og þróun nýrra viðskiptatækifæra.

Helstu verkefni sviðsins eru sala og markaðssetning á lausnum og sérfræðilekkingu, gerð sölu- og markaðaáætlana í samstarfi við vörustjóra og að efla og rækta tengsl við viðskiptavini. Einnig innleiðing samræmdrar aðferðafræði við söluráðgjöf og viðskiptastýringu, við skilgreiningu og þróun nýrra viðskiptatækifæra í samvinnu við afurðasvið félagsins og uppbygging nets samstarfsaðila til eflingar þessara þátta.

Markmið þess er að styrkja ímynd félagsins með því að efla tengsl við viðskiptavini, efla þjónustuframboð með mótun nýrra viðskiptatækifæra og að auka þróunar- og þjónustugetu með því að byggja upp net samstarfsaðila.

Hugbúnaðarlausnir

Sviðið skiptist í sjö hópa og stýrir vörustjóri hverjum þeirra. Þeir eru eftirfarandi: vefþjónustur og þjónustulag gagna, innlán, útlán og tryggingar, greiðslumiðlun, kortakefi, bókhald og fjárhagskerfi, og innri málefni.

Sviðið vinnur að þróun, verðlagningu og rekstri þeirra lausna sem fyrirtækið býður upp á. Helstu verkefni þess eru greining, hönnun, smíði og viðhald þeirra lausna sem RB vinnur fyrir viðskiptavini sína út frá tæknilegri uppbyggingu og þörfum þeirra á hverjum tíma.

Markmið sviðsins er að efla lausnaframboðið með stöðugri framþróun og að tryggja öruggan og hagkvæman rekstur á öllum hugbúnaðarlausnum félagsins. Markmið hvers vörustjóra og hóps hans er að hámarka þjónustugæði, ánægju viðskiptavina og ávinning þeirra lausna sem þau eru ábyrg fyrir.

Rekstrar-og öryggislausnir

Sviðið skiptist í átta hópa sem eru eftirfarandi: vörustýring, kerfisþjónusta, net- og öryggislausnir, gagnavinnsla, aðgangsstýring, kortaframleiðsla og prentþjónusta. Vörustjóri stýrir vörustýringu og hópstjóri hverjum tæknihópi.

Sviðið vinnur að þróun, verðlagningu og rekstri þeirra lausna sem fyrirtækið er með í boði. Helstu verkefni þess eru að sjá um rekstur kjarnakerfa svo sem stórtölvuumhverfis,

gagnagrunna, kerfa í opnu umhverfi (Unix og Windows) og netkerfa. Hlutverk þess er einnig að tryggja rekstrar- og gagnaöryggi þeirra kerfa og lausna sem RB á eða rekur fyrir viðskiptavini.

Markmið sviðsins er að tryggja skilvirkan og áfallalausan rekstur vélbúnaðar, tölvuneta og meginhugbúnaðar (stýrikerfa, gagnagrunna, beinlínukerfa o.fl.) og stöðuga framþróun í rekstrarlausnum félagsins. Vörustjóri er ábyrgur fyrir mótun, skilgreiningu og verðlagningu afurða hvers hóps ásamt skilgreiningu þjónustuviðmiða og að miðla sérfræðipækkingu gegnum söluaðstoð. Rekstrarleg ábyrgð er í höndum hvers hópstjóra.

Þjónustumiðstöð – Ný skipulagseining

Þjónustumiðstöð er ný eining innan RB sem vinnur þvert á sviðin Sala og viðskiptaþróun, Hugbúnaðarlausnir og Rekstrar- og öryggislausnir.

Verkefnastofa

Verkefnastofa er stoðdeild sem vinnur þvert á allt fyrirtækið og hefur hún ekki verið starfrækt áður í þessari mynd sem ein heild sem tekur að sér verkefni fyrir allt fyrirtækið.

Hlutverk hennar er að vera verkfærakista verkefnastjórnunar með því halda utanum, samræma, þróa og miðla þekkingu og reynslu í verkefnastjórnun til að bæta árangur verkefnavinnu.

Markmið stofunnar er að samhæfa ferla á milli sviða, ná fram meiri samvinnu á milli þeirra, hafa betra yfirlit yfir verkefni, standast betur áætlanir fyrirtækisins, minnka kostnað þess og efla þannig samkeppnishæfni.

Þessu til viðbótar voru settir á fastir fundir, vikulega, hálfsmánaðarlega eða mánaðarlega eftir eðli þeirra, þar sem ákveðin málefni eru tekin fyrir og allir starfsmenn koma að á einn eða annan hátt. Einnig er um að ræða vikulegt föstudagskaffi allra starfsmanna.

4.2.2 Þátttaka starfsmanna í ferlinu

Fyrir utan þann hlut sem starfsmenn eiga í undirbúningsferlinu og greiningarvinnunni er þeirra þáttur áætlaður mikill. Fram að þeim tíma er skipulag um styrkari stoðir kom til framkvæmda, eða 1. september, fengu starfsmenn tækifæri til að koma athugasemdum og tillögum sínum á framfæri. Á starfsdegi RB var um að ræða hópavinnu ýmiss konar sem tengdist breytingunum og niðurstöðum vinnustaðagreiningarinnar.

Á kynningarfundum í lok júní voru starfsmönnum kynnt verkefni sem þeir komu að og koma til með að taka þátt í og tillaga að skiptingu starfsmanna í hópa til að vinna verkefnin. Þessi verkefni voru og eru: undirbúningur breytinga, mótun þjónustustefnu og þjónustugilda, innleiðing á einu þjónustukerfi og nýjum þjónustuvef viðskiptavina, að útfæra öryggi sem afurð og skilgreining nýrra öryggislausna, ný heimasíða og innri vefur/þekkingartól fyrir starfsmenn, þátttaka í skilgreiningu á nýjum kjarnaverkefnum fyrir núverandi viðskiptavinum og nýir markhópar og fullmótun hópa til að vinna þessi verkefni.

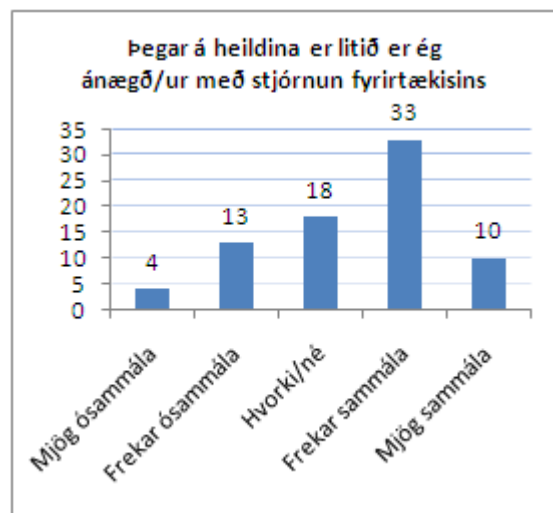
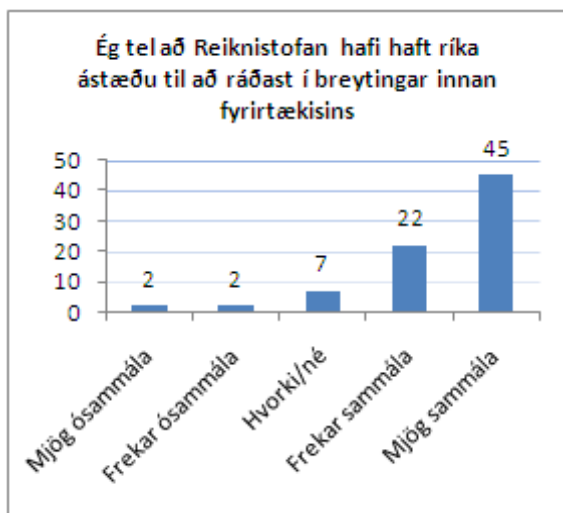
4.3 Frysting: Styrkja ávinning og festa breytingar í sessi

Í þessu skrefi er komið að því að styrkja frekar þann ávinning sem náðst hefur með innleiðingu skipulagsbreytinganna, halda áfram að hvetja og passa að, með áfangasigrum, séu skilaboðin til starfsmanna skýr; mikið hefur áunnist. Þetta er lærdómsferli þar sem skipulagsbreytingarnar eiga að leiða af sér meiri breytingar. RB er á þessu stigi um þessar mundir. Kostir, vankantar og hagræðing nýs skipulags eru að koma í ljós.

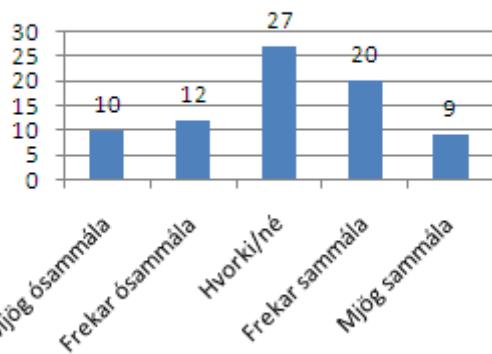
4.3.1 Upplifun starfsmanna

Framkvæmd var 10 spurninga lokuð vefkönnun meðal starfsmanna RB 15. og 16. nóvember. 78 svöruðu könnuninni eða 65% þeirra. Tilgangurinn var að fá tilfinningu fyrir upplifun starfsmanna gagnvart nokkrum þáttum.

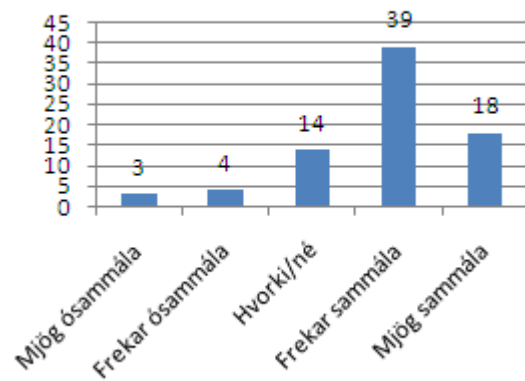
Spurningar og svör voru eftirfarandi:



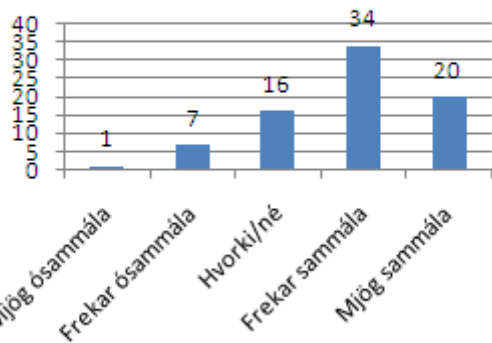
Ég tel mig hafa tekið mikilvægan þátt í þeim breytingum sem hafa staðið yfir og standa yfir innan fyrirtækisins



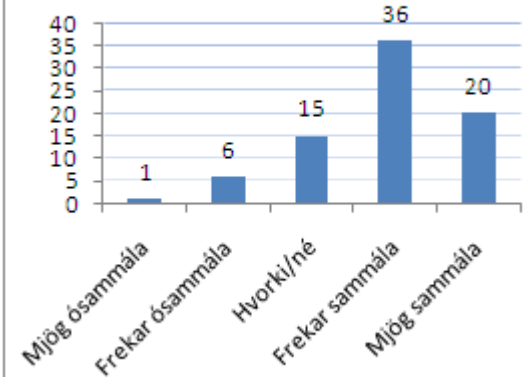
Ég þekki framtíðarsýn og stefnu Reiknistofunnar



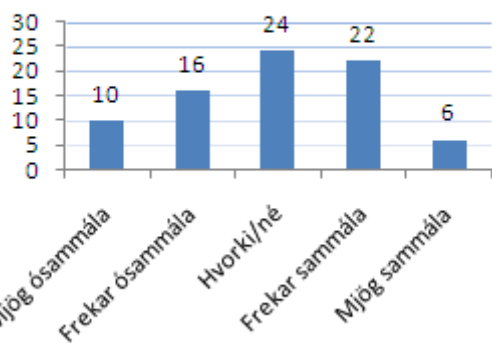
Ég tel þær skipulagsbreytingar sem komið hafa til framkvæmda nú þegar, til hagsbóta fyrir Reiknistofuna



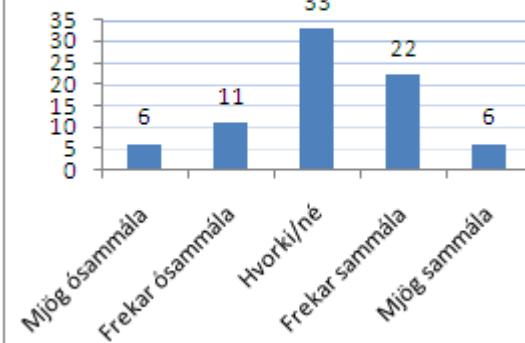
Ég tel að Reiknistofan sé á réttri leið til nútímavæðingar

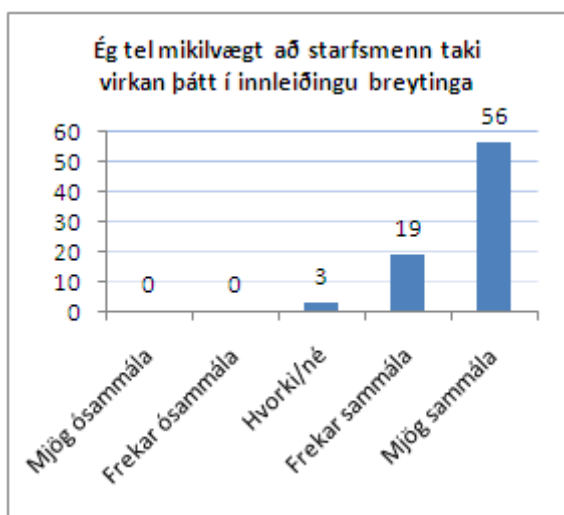


Ég upplifi það að allir starfsmenn Reiknistofu tilheyri einu og sama fyrirtækinu



Ég upplifi það að við fögnum áföngum á leið okkar að nýjum tímum hjá Reiknistofu





5 Niðurstöður og ábendingar

Svar rannsóknarspurningar ritgerðarinnar er að breytingaferill RB samrýmist vel kenningum Lewins og Kotters þar sem honum má skipta niður í þrep og skref kenninga þeirra. Afþiðingarþrep Lewins sem samsvarar fyrstu fjórum skrefum Kotters: þörf, bandalag, framtíðarsýn og stefna, hafa öll verið framkvæmd hjá RB. Færsluþrep Lewins, eða næstu þrjú skref Kotters, sem eru miðlun framtíðarsýnar og stefnu, þátttaka í aðgerðum og áfangasigrar hafa einnig verið framkvæmd eða eru í framkvæmd.

Þetta er lærdómsferli þar sem áfangar áætlana um þátttöku og aðgerðir fylgja tímaferli framtíðarsýnar svo ferillinn er í fullum gangi og verður það næstu misserin. Síðasta þrep Lewins, frysting og samsvarandi skref Kotters eru að styrkja ávinning og að festa breytingar í sessi. RB er stutt á þessum stað. Ein breyting leiðir af sér aðra. Starfsmenn og viðskiptavinir verða að sjá að breytingarnar skili árangri til hagsbóta þannig að á endanum verði allir sammála um að þetta sé rétta leiðin. Svona eru hlutirnir gerðir hjá RB.

5.1 Mat breytingaferils

Við lestur og greiningu efnis frá RB er augljóst að starfsfólk og viðskiptavinir eru sannarlega tilbúin í breytingar. Starfsfólkið er tilbúið til þess að færast frá einum stað til annars og telur það mjög tímabært. Á þeim grunni er mikilvægt að passa upp á að sá áhugi og vilji haldist þar til „endanlegu“ takmarki er náð þar sem að sama skapi er búið að leggja í mikla og metnaðarfulla vinnu við að setja framtíðarmarkmið og stefnu fyrirtækisins.

Mikil vinna, metnaður og undirbúningur hefur verið lagður í þá greiningarvinnu sem er undanfari skipulagsbreytinganna. Fyrsti áfanginn, styrkari stoðir er kominn til framkvæmda.

Svör við fyrstu spurningu könnunarinnar sýna að 85,9% svarenda eru frekar eða mjög sammála því að RB hafi haft ríka ástæðu til að ráðast í breytingarnar. Viljinn eða sannfæringin um þörf breytinganna er til staðar.

55,1% svarenda eru frekar eða mjög sammála því að þeir séu á heildina litið ánægðir með stjórnun fyrirtækisins. 48% svöruðu þeirri spurningu þannig í vinnustaðagreiningunni svo ávinningur þeirra breytinga á stjórnun sem hafa verið gerðar er þegar sýnilegur.

Bregðast þarf við því að svörun spurningarinnar: “Ég upplifi það að allir starfsmenn Reiknistofu tilheyri einu og sama fyrirtækinu“ þar sem 33,3% eru því frekar eða mjög ósammála og 30,8% svara hvorki/né. Það þarf að leita leiða til að efla þá upplifun að um sé að ræða eitt og sama fyrirtækið.

Góður skilningur er á mikilvægi framtíðarsýnar og stefnu. 73,1% svarenda eru frekar eða mjög sammála því að þeir þekki framtíðarsýn og stefnu Reiknistofunnar og 69,2% telja skipulagsbreytingarnar til hagsbóta fyrir RB. Að sama skapi eru 71,8% frekar eða mjög sammála því að RB sé á réttri leið til nútímavæðingar.

Aðeins 35,9% svarenda eru mjög eða frekar sammála því að áföngum á leiðinni til nýrra tíma sé fagnað og 42,3% svara hvorki né.

Stærstur hluti svarenda eða 89,7% eru frekar eða mjög sammála því að þeir telji mikilvægt að RB haldi áfram að breytast í takt við þarfir viðskiptaumhverfisins.

5.2 Hvað ber að varast

Til að festa þær breytingar í sessi sem þegar hafa verið innleiddar er mikilvægt að halda áfram að endurmeta stöðuna m.t.t. þess að halda áfram að breyta og fínstillast. Það er mikilvægt að nýta þetta tækifæri til að ná fram meiri breytingum. Það kom á óvart að rúmur þriðjungur svarenda taldi sig hvorki/né hafa tekið mikilvægan þátt í þeim breytingum sem staðið hafa yfir og standa yfir innan fyrirtækisins. 96,2% telja að sama skapi að það sé frekar eða mjög mikilvægt að starfsmenn taki virkan þátt í innleiðingu breytinga og 89,7% svarenda telja frekar eða mjög mikilvægt að RB haldi áfram að breytast.

Það má því benda á að þörf er á meiri og ítarlegri vinnu hvað það varðar að leiða vinnu hópa og þátttöku einstakra starfsmanna í hópum. Áhugavert væri að kanna viðhorf starfsmanna aftur eftir 4-6 mánuði þar sem tiltölulega stutt er síðan breytt skipulag starfseininga með að hluta til nýjum stjórnendum tók gildi. Í spurningakönnuninni kom fram að enn er töluvert í að

starfsmenn upplifi að þeir tilheyri einu og sama fyrirtækinu. Myndun þverfaglegra hópa sem ynnu að tillögum um aðgerðir til að bæta þá upplifun gæti átt þátt í að flýta því að svo verði.

Það þarf enn frekar að kynna og hamra á framtíðarmarkmiðum og stefnu og passa að hverju markmiði eða áfanga sé fagnað á einhvern hátt þannig að starfsmenn upplifi hvert skref áfangans sem ákveðinn sigur. Ferillinn allur er til fyrirmyndar, framtíðarmarkmið og stefna skýr og metnaðarfull og ekki ástæða til að ætla annað en að RB verði orðin alhliða þjónustumiðstöð innan fárra missera.

6 Heimildaskrá

Andrews, K. e. (án dags.). *Proven Models*. Sótt 9. október 2011 frá <http://www.provenmodels.com/37/swot-analysis/c.-roland-christensen--edmund-p.-learned--kenneth-r.-andrews--william-d.-guth>

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* , 133-41.

Bennett, R. (1983). *Management Research. Management Development Series, 20*. International Labour Office: Geneva.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies* , 41 , 977-1002. Sótt 13. 10 2011 frá hvar.is: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x/pdf>

Burnes, B. (2009). *Managing Change, A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. London: Prentice Hall.

Cartwright, D. (1951). Achieving change in people: Some applications of group dynamics theory. *Human relations* , 6 (4), 382.

Cummings, T. o. (1989). *Organization Development and Change* (4 útg.). St. Paul, MN: West Publishing.

Drennan, D. (1992). *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill.

Huczynski, A. a. (2007). *Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Kotter, J. a. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, USA: Free Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (March-April 1995). Why Transformation Efforts Fail.

Lewin, K. (1939). "When facing danger". *Resolving social conflict* , 1948.

RB. (2011). *Framtíðarsýn; Nýir tímar hjá RB; Rit dreift á starfsmannafundi*. Reykjavík.

RB. (2011). *Framtíðarsýn; Nýir tímar hjá RB; Stefnumótunarferlið; Kynning*. Reykjavík.

- RB. (2011). *Intellecta; Reiknistofa bankanna; Vinnustaðagreining; Kynning*. Reykjavík.
- RB. (2011). *Niðurstöður viðtala við starfsmenn 22. maí - 3. júní 2011*. Reykjavík.
- RB. (2011). *Skipulag RB 2011; Nýir tímar hjá RB*. Reykjavík.
- Schein, E. (1988). *Organizational Psychology* (3 útg.). Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Sigurðsson, Þ. (1993). Reiknistofa bankanna 20 ára. *Tölvumál* , 18 (4), 22-25.

7 Viðauki – Spurningakönnun og svör

Lokud vefkönnun framkvæmd meðal 120 starfsmanna RB 15-16 nóvember 2011.
Svörin var 65% eða 78 svör.

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel að Reiknistofan hafi haft ríka ástæðu til að ráðast í breytingar innan fyrirtækisins	2	2	7	22	45	78
	2,6%	2,6%	9,0%	28,2%	57,7%	1

Annað sem ég vil taka fram
..... og löngu tímabært!

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Þegar á heildina er litið er ég ánægð/ur með stjórnun fyrirtækisins	4	13	18	33	10	78
	5,1%	16,7%	23,1%	42,3%	12,8%	1

Annað sem ég vil taka fram

Það á eftir að koma í ljós.

Fyrir mér sem starfsmanni virkar yfirstjórnunin almennt tilviljanakennd og ruglingsleg og minn næsti 'millistjórnandi' er í algjöru 'limbó'.

Hinsvegar er upplýsingamiðlun nýs forstjóra til fyrirmyndar og mikil framför.

Maður upplifir það enn að maður vann á vinnslusviði starfsmenn fá ekki sömu meðhöndlun og aðrir sem störfuðu áður á vinnslusviði.

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel mig hafa tekið mikilvægan þátt í þeim breytingum sem hafa staðið yfir og standa yfir innan fyrirtækisins	10	12	27	20	9	78
	12,8%	15,4%	34,6%	25,6%	11,5%	1

Annað sem ég vil taka fram

Ekki tekið mikinn þátt í breytingunum sjálfum en álagið á reksturinn hefur aukist mjög við breytingarnar og þar hef ég tekið mikilvægan þátt.

... og reyndar virðist mér aðeins haft raunverulegt samráð við örfáa menn (2-4?).

Tók engan þátt því búið var að ákveða fyrirfram hverjir tækju þátt.

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég þekki framtíðarsýn og stefnu Reiknistofunnar	3	4	14	39	18	78
	3,8%	5,1%	17,9%	50,0%	23,1%	1

Annað sem ég vil taka fram

Að einhverjum hluta.

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel þær skipulagsbreytingar sem komið hafa til framkvæmda nú þegar, til hagsbóta fyrir Reiknistofuna	1	7	16	34	20	78
	1,3%	9,0%	20,5%	43,6%	25,6%	1

Annað sem ég vil taka fram

Á eftir að koma í ljós.

Það virðist eima enn þá að gömlum deildarskiptingum

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel að Reiknistofan sé á réttri leið til nútímavæðingar	1	6	15	36	20	78
	1,3%	7,7%	19,2%	46,2%	25,6%	1

Annað sem ég vil taka fram

Ég upplifi það að allir starfsmenn Reiknistofu tilheyrir einu og sama fyrirtækinu

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
	10	16	24	22	6	78
	12,8%	20,5%	30,8%	28,2%	7,7%	1

Annað sem ég vil taka fram

NEI það geri ég ekki.

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég upplifi það að við fögnum áföngum á leið okkar að nýjum tímum hjá Reiknistofunni	6	11	33	22	6	78
	7,7%	14,1%	42,3%	28,2%	7,7%	1

Annað sem ég vil taka fram

Brennivinsull er ekki fagnaður

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel mikilvægt að starfsmenn taki virkan þátt í innleiðingu breytinga	0	0	3	19	56	78
	0,0%	0,0%	3,8%	24,4%	71,8%	1

Annað sem ég vil taka fram

aðeins sér útvaldir starfsmenn voru notaðir til að sitja fundi vegna innleiðingar breytinganna

	Mjög ósammála	Frekar ósammála	Hvorki/né	Frekar sammála	Mjög sammála	
Ég tel mikilvægt að Reiknistofan haldi áfram að breytast, í takt við þarfir viðskiptaumhverfisins	0	0	8	17	53	78
	0,0%	0,0%	10,3%	21,8%	67,9%	1

Annað sem ég vil taka fram

http://cache.ohinternet.com/images/thumb/2/2d/Trollface_HD.png/618px-Trollface_HD.png

Ég tel mikilvægt að Reiknistofan breytist, í takt við þarfir viðskiptaumhverfisins

þarf að viðhalda því sem hún hefur verið að gera best, frá því hún var stofnuð

..... og samfélagsins! því mér finnst að Reiknistofan eigi að verða jákvæður! hluti af 'þjóðarsálinni'!!!

