

Innleiðing rafrænna skjalastjórnunarkerfa samkvæmt átta þrepum Kotters; viðhorf íslenskra skjalastjóra

Magnea Davíðsdóttir, Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson¹

Ágrip

Skjalastjórnun er einn þeirra stjórnunarþátta sem stuðla að skipulegri stjórnun fyrirtækja og stofnana þannig að starfsemin sé rekin á hagkvæman og ábyrgan hátt. Án skjalastjórnunar er hættu á að skjöl glatist og eyður myndist í rekstrarsamfellu fyrirtækisins. Þá styður skjalastjórnun við stjórnun áhættu með tilliti til upplýsingaöryggis, veitir frumkvæði í gæða- og umhverfismálum, gerir auðveldara að mæta kröfum löggjafar og reglugerða, óskum viðskiptavina og þörfum starfsfólks. Aukin hættu er á að skjöl rati í rangar hendur eða eyðileggist sé kerfisbundin skjalastjórnun ekki fyrir hendi auk þess sem hún stuðlar að gegnsæi og rekjanleika í rekstrinum. Á síðustu árum hefur mikið verið hugað að stjórnun rafrænna skjala innan stofnana og fyrirtækja. Áhersla hefur verið lögð á kerfisbundna vistun þeirra með það fyrir augum að bæta þjónustu og rekstur. Skjalastjórnun sem starfsgrein er tiltölulega ný af nálinni og hugtakið kom ekki til sögunnar fyrr en upp úr miðri síðustu öld. Sú tækni sem nefnd er rafrænt skjalastjórnunarkerfi (RSSK) auðveldar að stýra upplýsinga- og skjalafláði innan fyrirtækja og stofnana. Áhersla á vandaða og gegnsæja stjórnsýslu sem og krafa almennings um aðgengi að opinberum gögnum hefur skapað nauðsyn þess að stofnanir taki í notkun RSSK. Gagnagrunnar svo sem RSSK stuðla að altækri og hagkvæmri skjalastjórnun. En breytingar eins og að koma á skipulegri skjalastjórnun geta reynst erfiðar. Þessi rannsókn veitir innsýn í viðhorf og þátttöku skjalastjóra í því breytingarferli sem innleiðing RSSK er. Spurningalisti var lagður fyrir íslenska skjalastjóra sem voru aðilar að Félagi um skjalastjórn og höfðu tekið þátt í að innleiða RSSK. Spurningalistinn innihélt m.a. 19 spurningar sem byggðu á hinum átta þrepum Kotters varðandi innleiðingu breytinga. Helstu niðurstöður voru að skjalastjórar bera ekki fullt traust til æðstu stjórnenda til þess að viðhalda breytingum, millistjórnendur studdu innleiðinguna ekki sem skyldi en það gerðu hins vegar æðstu stjórnendur. Skortur var á fræðslu og þjálfun til handa skjalastjórum vegna innleiðingarinnar. Um þriðjungur skjalastjóra sagði að innleiðingin hefði mætt andstöðu meðal starfsmanna og um 40% upplifðu innleiðinguna sem tækifæri fremur en ógnun. Sama hlutfall skjalastjóra sagði að viðbrögð starfsmanna við innleiðingunni hefðu verið jákvæð. Loks benda niðurstöðurnar til þess að upplýsingamiðlun til starfsmanna hafi ekki verið

¹Magnea Davíðsdóttir; MA, starfar sem skjalastjóri hjá Símanum. Dr. Jóhanna Gunnlaugsdóttir er prófessor við félags- og mannvísindadeild Háskóla Íslands. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson er dósent við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Höfundar þakka ritrynum og ritstjóra fyrir gagnlegar ábendingar.

nægilega góð. Til þess að yfirvinna andstöðu starfsmanna þarf að virkja þá í breytingaferlinu, halda þeim upplýstum um ferlið og umbuna þeim fyrir að taka þátt í nýja kerfinu.

Abstract

Records management is one of the functions that contribute to more efficient and responsible management within organizations. Without records management there is a risk that documents get lost and gaps are being formed in the operations of the organization. It supports risk management with respect to information security, provides initiatives in quality management and environmental issues thus making it easier to meet demands of legislation and regulations as well as meeting the wishes of customers and the needs of employees. Without systematic records management there is an increased risk that records get into the wrong hands or get destroyed. In addition it promotes transparency and traceability in operations. In recent years the management of electronic records within organizations has been given a lot of thought. An emphasis has been placed on systematic capture of these records with the aim of improving both the service and the operations. Records management as a profession is relatively new. The concept did not come to the scene until in the middle of the 20th century. The technology which has been called electronic records management systems (ERMS) helps to manage information and flow of records within organizations. Emphasis on good and transparent governance as well as public demand for access to official records has created the need for organizations to implement ERMS. Data bases such as ERMS can promote total and efficient records management. Changes such as implementing systematic records management can prove to be difficult. This research provides insight into the views and participation of records managers in the change process of implementing ERMS. A questionnaire was sent to Icelandic records managers that were members of the Icelandic Records Management Association and had experience in implementing ERMS. The questionnaire contained 19 questions based on the Kotter's eight steps regarding the implementation of change. The main findings were that the records managers did not have full confidence that top management would preserve the change. Middle management did not fully support the implementation which, however, enjoyed the full support of top management. There was a lack in education and training for the records managers regarding the implementation process. About one third of the records managers said that the implementation had met with resistance among employees and 40% experienced the implementation as an opportunity rather than a threat. The same proportion of records managers said that the reaction of employees to the implementation was positive. Finally, the results indicate that the dissemination of information to employees during the implementation process was not sufficient. One of the key factors in dealing with employee resistance is to involve them in the change process, keep them informed and reward them for participating in the new system.

JEL flokkun: M15, M38

Lykilorð: Upplýsinga- og skjalastjórnun, rekstrarhagkvæmni, breytingastjórnun, innleiðingarferli, rafrænt skjalastjórnunarkerfi, RSSK

1 Inngangur

Skjalastjórnun er mikilvæg í rekstri fyrirtækja og stofnana. Án hennar eru líkur á að upplýsingar og skjöl glatist og eyður myndist í rekstrarsamfellu fyrirtækisins. Skjalastjórnun stuðlar þannig að skipulegri stjórnun svo að starfsemin sé rekin á hagkvæmari hátt. Þá styður hún við stjórnun áhættu með tilliti til upplýsingaöryggis, veitir frumkvæði í gæða- og umhverfismálum, gerir auðveldara að mæta kröfum löggjafar og reglugerða svo og óskum viðskiptavina og þörfum starfsfólks. Aukin hætta er á að skjöl rati í rangar hendur eða eyðileggist sé kerfisbundin skjalastjórnun ekki fyrir hendi auk þess sem hún stuðlar að gegnsæi og rekjanleika í rekstrinum. Hún leiðir enn fremur til þess að verðmætum tíma starfsfólks sé síður varið í að leita að upplýsingum.

Þegar koma skal á skjalastjórnun innan skipulagsheildar getur reynst erfitt að breyta viðteknum venjum og verklagi sem fyrir er. Breytingar eins og að koma á skipulegri skjalastjórnun geta reynst erfiðar. Eitt af erfiðustu verkefnum stjórnenda er að hrinda breytingum í framkvæmd og helsta áskorunin felst í að breyta ákveðinni menningu og hegðun starfsmanna sem m.a. birtist í því að innleiða nýtt vinnulag, nýja verkferla og ný vinnubrögð innan stofnana og fyrirtækja. Tilgangur greinarinnar er að kynna niðurstöður rannsóknar sem veitir innsýn í viðhorf og þátttöku skjalastjóra í því breytingarferli sem innleiðing rafræns skjalastjórnunarkerfis (RSSK) er. Greinin er að hluta til byggð á stærri rannsókn sem gerð var 2010-2013 (Magnea Davíðsdóttir, 2013).

Við gerð rannsóknarinnar var stuðst við megindlega aðferðafræði. Rafrænn spurningalisti var lagður fyrir íslenska skjalastjóra sem voru aðilar að Félagi um skjalastjórn. Spurningalistinn byggði á hinum átta þrepum Kotters (1996) varðandi innleiðingu breytinga. Rannsóknarspurningin snerist um hvert væri viðhorf íslenskra skjalastjóra, sem höfðu tekið þátt í innleiðingu RSSK, til innleiðingarferlisins. Enn fremur var menntunarstig skjalastjóra kannað og hversu lengi þeir hefðu starfað við skjalastjórn. Þá var kannað hvort fram hefði farið þarfagreining vegna innleiðingar RSSK og hvort skjalastjórar hefðu tekið þátt í þeirri þarfagreiningu. Loks var kannað hvort skjalastjórar hefðu tekið þátt í vali á RSSK.

Greinin skiptist í nokkra kafla. Í upphafi er gerð grein fyrir fræðilegum bakgrunni rannsóknarinnar og greint frá íslenskum og erlendum rannsóknum sem tengjast viðfangsefni hennar. Því næst eru aðferðafræði rannsóknarinnar gerð skil og síðan fjallað um rannsóknina sjálfa í niðurstöðu- og umræðuköflum. Loks eru lokaorð sett fram.

2 Fræðileg umfjöllun

Skjalastjórnun (e. records management) er stjórnun skjala samkvæmt almennu hugmyndinni um lífshlaup skjals (e. records life cycle concept). Það felur í sér að sérhvert skjal eigi sér ákveðið lífshlaup sem felst í sex stigum, þ.e. myndun skjalsins, dreifingu þess, notkun, viðhaldi og eyðingu (Read og Ginn, 2011). Sum skjöl þarf lögum samkvæmt að varðveita varanlega og þá verður lokastigið varanleg varðveisla.

Hagur er af kerfisbundinni skjalastjórnun eins og fyrr segir en skjöl og upplýsingar eru sönnun um starfsemina og varðveita sögu vinnustaðarins til framtíðar. Stjórnun áhættu, upplýsingaöryggi og neyðaráætlun eru mikilvægir hlutar skjalastjórnunar og hún styður staðal um upplýsingatækni og stjórnkerfi upplýsingaöryggis (Staðlaráð Íslands, 2006). Skipuleg skjalastjórnun gerir kleift að uppfylla kröfur gæða- og umhverfisstaðla (sjá til dæmis Staðlaráð Íslands, 2004; 2008) og rannsóknir hér og erlendis sýna að ágallar í skjalastjórnun eru

helsta ástæða þess að vottun fæst ekki í fyrstu tilraun. Þá er misbrestur í skjalastjórnun einnig tíðasta athugasemdin við reglulegt eftirlit vottunarstofu (Gunnlaugsdóttir, 2012).

Skjöl geta einnig veitt stuðning við vörn í málaferlum sem beinast gegn starfseminni og iðulega hefur skipuleg skjalastjórnun komið sér vel þegar vernda á hagsmunum fyrirtækis eða viðskiptavina og rétt starfsmanna. Skjöl sem fullnægja kröfum skjalastjórnunar, þ.e.a.s. eru skipulögð og aðgengileg, geta verið sönnun þess að farið hafi verið að lögum, reglugerðum, stjórnarfyrimælum og siðareglum. Þá auðveldar hún endurskoðun og eftirlit. Skjalastjórnun ætti að greiða fyrir hnökralausri þjónustu samkvæmt viðskiptasamningum og vinnustaðurinn yrði líklegri til þess að skapa áhugaverð störf og starfsumhverfi enda færi orkan í að byggja upp og veita góða þjónustu í stað leitar að upplýsingum og að slökkva sinuelda (Gunnlaugsdóttir, 2002). Enn fremur skipta skjöl og skjalastjórnun máli við áreiðanleikakannanir t.d. í sambandi við kaup, sölu og sameiningu fyrirtækja og þegar fyrirtæki eru að undirbúa skráningu á markað.

Á síðustu árum hefur mikið verið hugað að stjórnun rafrænna skjala innan stofnana og fyrirtækja. Áhersla hefur verið lögð á kerfisbundna vistun þeirra með það fyrir augum að bæta þjónustu og rekstur skipulagsheilda (Alfa Kristjánsdóttir, 2000). Skjalastjórnun sem starfsgrein er tiltölulega ný af nálinni og hugtakið kom ekki til sögunnar fyrr en upp úr miðri síðustu öld (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2006). Skilgreining Félags um skjalastjórn á hugtakinu er eftirfarandi:

Skjalastjórn er kerfisbundin stjórn á skjölum frá því að þau verða til í stofnun eða fyrirtæki eða berast að og þar til þeim er eytt eða komið fyrir í varanlegri geymslu. Skjalastjórn felur í sér flokkun og merkingu skjala, dreifingu, vistun, endurheimt, gerð örefnis, enn fremur stjórn á framleiðslu og notkun eyðublaða, skýrslna, gerð geymslu- og öryggisáætlana og fræðslu starfsfólks í stofnunum um skjalamál (Félag um skjalastjórn, 2008).

Skilgreiningin kom fyrst fram hérlendis árið 1988 (Kristín H. Pétursdóttir) og á upphaf sitt að rekja til Samtaka ástralskra skjalastjóra (RMAA). Skilgreiningin hefur elst vel og segja má að hún sé enn í fullu gildi meðal þeirra sem starfa á vettvangi skjalastjórnunar (Ingibjörg Hallbjörnsdóttir, 2007).

Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Kristín H. Pétursdóttir (1998) tilgreina að skjalastjórnun eigi að tryggja að hægt sé að finna skjöl fljótt og örugglega þegar á þarf að halda og auka þannig hagkvæmni í rekstri skipulagsheilda. Enn fremur að skjalastjórnun sé ætlað að tryggja að skjöl hvorki glatist, skemmist né komist í hendur óviðkomandi aðila. Þá á hún að koma í veg fyrir að ónauðsynlegur pappír og upplýsingar í annars konar formi safnist fyrir á vinnustöðum og í geymslum og sömuleiðis að fyrirbyggja ótímabæra eyðingu skjala.

Í skjalastjórnunarstaðlinum *ÍST/ISO 15489:2001* er hugtakið skjalastjórnun skilgreint sem það „stjórnunarsvið sem ber ábyrgð á skilvirkri og kerfisbundinni stýringu á myndun skjals, móttöku, skjalahaldi, notkun og umráðum, þ. á m. ferlum til að fanga og viðhalda vitnisburði og upplýsingum um starfsemi og viðskipti í formi skjala“ (Staðlaráð Íslands, 2005, bls. 12). Staðallinn gerir greinarmun á skjalastjórnun og skjalavörslu en þar er lögð áhersla á að hann veiti leiðsögn um skjalastjórnun skipulagsheilda þar sem skjöl eru mynduð en nái ekki til skjalavörslu og varðveislu skjala í varðveislustofnunum (Staðlaráð Íslands, 2005).

Saffady (2011) gerir einnig greinarmun á skjalavörslu og skjalastjórnun. Hann bendir á að meginviðfangsefni skjalastjórnunar snúist um að nýta skráðar upplýsingar á hverjum tíma starfseminni til hagsbóta – greinin þjóni þannig starfsmönnum viðkomandi stofnunar eða

fyrirtækis sem þarfnist upplýsinga til þess að sinna störfum sínum. Að hans mati er viðfangsefni skjalavörslu hins vegar að varðveita upplýsingar til framtíðar og tilgangurinn að ná menningarlegum, sögulegum, fræðilegum og rannsóknartengdum markmiðum.

Sú tækni sem nefnd er rafrænt skjalastjórnunarkerfi (RSSK) auðveldar að stýra upplýsinga- og skjalafláði innan stofnunar. Áhersla á vandaða og gegnsæja stjórnarsýslu sem og krafa almennings um aðgengi að opinberum gögnum hefur skapað nauðsyn þess að stofnanir taki RSSK í notkun. Einkafyrirtæki hafa tekið RSSK í þjónustu sína í vaxandi mæli með það fyrir augum að auka hagkvæmni í rekstrinum og skilvirkni og bæta þjónustu við viðskiptavinum. Rafræn skjalastjórnun og kerfi leiða til hagkvæmni í húsnæðis- og geymslukostnaði en slíkur sparnaður getur numið háum fjárhæðum (Gunnlaugsdóttir, 2002).

Gagnagrunnar eins og RSSK stuðla að altækri og hagkvæmri skjalastjórnun. Með því er átt við að öll skjöl sem eiga að vera í gagnagrunninum séu fönguð kerfisbundið, flokkuð, skráð og vistuð skipulega í samræmi við upplýsingafræðilegar aðferðir. Með notkun RSSK á að vera hægt að nálgast skjöl hvenær og hvaðan sem er með tengingum um víðnet. Um leið bjóða slík kerfi upp á aðgangsstýringu þannig að einungis tilteknir starfsmenn hafa aðgang að tilteknum upplýsingum. Þá auðvelda RSSK útgáfustýringu á skjölum enda gerir hugbúnaðurinn kleift að bera kennsl á nýjustu útgáfu skjala. Kerfin gera enn fremur mögulegt að stýra grisjun og eyðingu þeirra skjala sem eyða má og stuðla að varanlegri varðveislu tiltekinna skjala. Geymslutími og varðveisla upplýsinga miðast við ákveðnar reglur sem byggjast á þörfum stofnunarinnar eða fyrirtækisins og þeim lögum og reglugerðum sem þeim ber að fara eftir. Á þann hátt gera RSSK fyrirtækjum og stofnunum auðveldara um vik að uppfylla lagakröfur (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Kibby, 2005; Saffady, 2011).

Í staðlinum *ÍST/ISO 15489:2001* (Staðlaráð Íslands, 2005) kemur fram að skilgreina þurfi ábyrgðarsvið og boðvald og kveðið er á um sérstaka forystuábyrgð og forsvarsaðila þegar kemur að skjalastjórnun og RSSK. Þar er jafnframt lögð áhersla á að sérfræðingar í skjalastjórnun beri ábyrgð á öllu því sem viðkemur fagsviðinu m.a. hönnun, innleiðingu og viðhaldi RSSK og aðgerðum í þeim svo og þjálfun notenda kerfanna. Í staðlinum er einnig kveðið á um ábyrgð og stuðning framkvæmdastjóra skipulagsheilda hvað skjalamál varðar (Staðlaráð Íslands, 2005).

Stjórnendur og embættismenn gera sér í auknum mæli grein fyrir mikilvægi þess að koma á upplýsinga- og skjalastjórnun og ríkari kröfur eru gerðar í lögum og reglugerðum um skjalastjórnun innan stofnana og fyrirtækja. Grundvallaratriði þess að ná fram kerfisbundinni skjalastjórnun er að ráða hæfa starfsmenn sem hafa aflað sér góðrar þekkingar, menntunar og reynslu á sviðinu (Ingveldur Tryggvadóttir, 2003). Áströlsku fræðimennirnir Goldschmidt, Joseph og Debowski (2012) leggja áherslu á skjalastjórar séu með í ráðum þegar verið er að hanna og taka RSSK í notkun.

Skilvirk innleiðing er grundvöllur þess að RSSK nýtist á hagkvæman hátt. Til þess að svo megi verða þurfa allir þeir starfsmenn sem á annað borð eiga að vinna í kerfinu að gera slíkt og það á samræmdan máta eftir viðurkenndum aðferðum og vinnulagi sem tíðkast innan skipulagsheildarinnar (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007).

Þegar breska samkeppnisstofnunin, Competition Commission, tók að innleiða RSSK árið 2002 var litið á verkefnið sem meiriháttar breytingarverkefni. Haft var eftir stjórnanda verkefnisins að þótt verið væri að innleiða nýja tækni snerist verkefnið fyrst og fremst um að leiða og stýra breytingum (Kibby, 2005). Innleiðing á nýjum hugbúnaði eins og RSSK breytir vinnubrögðum og venjum starfsfólks umtalsvert. Af því leiðir að mikilvægt er að nýta aðferðafræði breytingarstjórnunar svo að innleiðingin megi heppnast.

Breytingar eru óhjákvæmilegur þáttur í starfsemi skipulagsheilda. Þær snúast gjarnan um fólk. Stöðugar framfarir og framþróun krefjast breytinga. Kotter (1996, 2005) hefur fjallað um breytingar. Breytingar geta orðið á starfsemi skipulagsheildarinnar sem beinast m.a. að hegðun starfsmanna, breyttu vinnulagi og breytingu á hefðum og venjum (Bridges, 2003; Cummings og Worley, 2005; Galpin, 1996; Hiatt, 2006). Breytingin getur tekið til endurhönnunar, endurskipulagningar, niðurskurðar, samruna, gæðastarfs eða umbreytingar á menningu. Samkvæmt Schein (2004) geta meiriháttar breytingar innan skipulagsheilda haft mikil áhrif á starfsfólk þar sem þær snúa að viðteknu vinnufyrirkomulagi, venjum og hefðum auk ríkjandi gilda og vinnustaðarmenningar. Enn fremur getur andstaða orðið til í hugum starfsfólks þar sem það gæti átt að missa spón úr aski sínum og staða þess innan skipulagsheildarinnar kynni að breytast. Martin og Fellenz (2010) nefna sem dæmi um ástæðu andstöðu gegn breytingum misskilning, ónógar upplýsingar, slæma reynslu af öðrum breytingum, minna umboð til athafna, hræðslu við að gera mistök og að ávinningur af breytingunum sé ekki sýnilegur. Þá benda þeir á að andstaðan geti myndast telji starfsfólk breytingarnar ógnun af einhverju tagi.

Segja má að kenningar Lewin (1947) leggi grunninn að fræðilegri umræðu um breytingar. Hann skoðaði breytingar m.t.t. atferlis einstaklinga og jafnvægisins sem skipulagsheildir hafa tilhneigingu til þess að leita í. Framkvæmd og innleiðing breytinga er eitt af erfiðari viðfangsefnum stjórnenda. Einkum getur reynst erfitt að breyta vinnustaðarmenningu og fá starfsfólk til þess að breyta fyrri hegðun. Breyting snýst um margvíslega þætti. Frá sjónarhorni einstaklinga kynni hún að snúast um breytt vinnulag eða hegðun en frá sjónarhorni stjórnanda gæti hún varðað samruna, yfirtöku, tæknibreytingar, breytingar í skipuriti eða ný og breytt verkefni (Armstrong, 2012; Carnall, 2003; Palmer, Dunford og Akin, 2009, Senior og Fleming, 2006).

Breytingarstjórnun fjallar um skilvirka og markvissa innleiðingu breytinga hjá skipulagsheildum og hvernig stýra megi breytingarferlinu þannig að hámarksárangur náist (Drucker, 2001). Bridges (2003) nálgast breytingarstjórnun með hliðsjón af mannlegum þáttum og bendir á að breytingar snúist um að aðstoða starfsmenn við að ganga í gegnum eins konar umbreytingu (e. transition). Í umbreytingarferlinu segir starfsfólk skilið við eldri siði og venjur, tekst á við eins konar söknuð eða missi og tekst á við hið óþekkta áður en nýtt upphaf eða nýtt tímabil hefst. Flestar skilgreiningar á hugtakinu breytingarstjórnun innan skipulagsheilda eiga það sammerkt að þær skírskota jafnan til leiða eða aðferða sem breyta viðteknum venjum, fyrirkomulagi, verklagi eða hefðum yfir í æskilegt framtíðarfyrirkomulag.

Átta þrepa líkanið (Kotter 1996; Kotter og Cohen, 2002) nær yfir tiltekið vinnulag við að innleiða breytingar. Lögð er áhersla á að sífellt sé hugað að þessu breytingarlíkani, stjórnendur skipulagsheilda séu meðvitaðir um það og sjái til þess að skapa þá menningu sem getur tekið á móti breytingum. Prepin átta (Kotter, 1996) sem um ræðir eru eftirfarandi:

1. Skynja þörfina fyrir breytingar (e. establishing a sense of urgency).
2. Mynda leiðbeinandi bandalag (e. creating the guiding coalition).
3. Skapa skýra framtíðarsýn og markmið (e. developing a vision and strategy).
4. Miðla breytingarsýninni (e. communicating the change vision).
5. Tryggja víðtæka valddreifingu eða umboð til athafna (e. empower broad based action).
6. Fagna áföngum að takmarkinu (e. generating short term wins).
7. Meta árangur og móta nýjar breytingar (e. consolidating gains and producing more change).
8. Festa breytingar í menningunni (e. anchoring new approaches in the culture)

Kotter (1996) telur eina helstu ástæðu þess að breytingar mistakist vera að stjórnendur virðist oft keyra þær áfram án þess að koma hugmyndinni á framfæri eða markaðssetja hana sem mikilvæga fyrir skipulagsheildina. Það verði til þess að skilja starfsmenn eftir í lausu lofti. Þá bendir hann á að oft sé tilteknum þrepum sleppt, stjórnendur stytta sér leið, sem hafi í för með sér að þeir verði stundum fyrir bakslagi eða lendi í ógöngum. Helsta áskorunin og kjarninn í breytingarferlinu er að breyta hegðun starfsfólksins sjálfs innan skipulagsheildarinnar. Samkvæmt Kotter og Cohen (2002) hefur átta þrepa líkanið um breytingar skilað miklum árangri í árána rás. Þeir halda því fram að lykillinn að góðum árangri felist í því hversu mikil áhersla sé lögð á að höfða til tilfinninga starfsfólks í sjálfu ferlinu. Þá benda þeir á að sýn og stefna, menning, ferlar og skipulag séu mikilvæg atriði varðandi innleiðingu breytinga hjá skipulagsheildum en enn mikilvægara sé að ná fram breytingum á atferli og hegðun starfsfólks.

Kotter og Cohen (2002) leggja áherslu á breytingarvilja (e. change readiness). Til þess að kanna hann tiltaka þeir fjóra þætti sem hafa þarf að leiðarljósi í breytingum. (1) Ekki er gerlegt að hefja raunverulegar breytingar án þess að hafa raunsæja mynd af ástandi skipulagsheildarinnar. Ef hægt á að vera að kanna breytingarviljann þurfa réttar upplýsingar um það sem er að gerast hjá skipulagsheildinni að liggja fyrir. (2) Koma þarf auga á hindranir og sér í lagi þær sem snúast um menninguna. Því fyrr sem stjórnendur skilja menninguna þeim mun líklegra er að innleiðing breytinga gangi vel fyrir sig. (3) Máli skiptir að ræða við það starfsfólk sem er næst vettvangi og vinnur að þeim verkefnum sem breytingarnar ná yfir. Það starfsfólk veit meira en stjórnendur um vandamálin sem blasa við og hvernig best er að taka á þeim og leysa. Þá þekkir það fremur en stjórnendurnir hinar raunverulegar þarfir. (4) Nauðsynlegt er að stjórnendur séu tilbúnir til þess að taka með í reikninginn áætlanir vegna aðstæðna sem skapast við andstöðu starfsfólks gegn tilteknum breytingum. Skipt getur sköpum að styðjast við áætlun sem felur í sér lausnir á því hvernig eigi að yfirvinna andstöðu.

3 Fyrri rannsóknir um notkun og innleiðingu rafrænna skjalastjórnunarkerfa

Hér á landi eru ekki fyrir hendi rannsóknir sem fjalla beinlínis um hlutverk skjalastjóra við innleiðingu á rafrænum skjalastjórnunarkerfum (RSSK) en hægt er að finna nokkrar rannsóknir á sviði upplýsingafræða og opinberrar stjórnsýslu þar sem fjallað er um skjalastjórnun og skjalastjóra. Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2007) rannsakaði innleiðingu og notkun RSSK og var tilgangur rannsóknarinnar m.a. að kanna markmiðið með því að innleiða RSSK, hvernig innleiðingunni væri háttað og tengsl milli innleiðingar og notkunar kerfanna. Rannsóknin leiddi m.a. í ljós að aðferðir breytingarstjórnunar ættu vel við þegar verið væri að innleiða upplýsingakerfi eins og RSSK. Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2007) tiltekur ýmsa höfunda s.s. Beckhard (1969), Beckhard og Harris (1987), Kolb og Frohman (1970) og Kotter (1996) sem dregið hafa upp líkön að breytingarferlinu. Þeir brjóti breytingarferlið gjarnan upp í tiltekna, afmarkaða þætti eða hluta. Líkön þeirra voru aðlöguð með hliðsjón af reynslu og ráðgjöf við innleiðingu upplýsinga- og skjalastjórnunar og RSSK í skipulagsheildum. Segja má að fræðimenn skipti breytingarferlinu í þrjá þætti: (1) Greiningu á þörfinni fyrir breytingar (Kotter, 1996), (2) að koma breytingunum á og (3) að viðhalda breytingunum. Síðasti þátturinn, varðveislustigið, er afar mikilvægur samkvæmt Lewin (1951) sem fjallar um mikilvægi þess að þíða, hreyfa og frysta. Ein helsta niðurstaða Jóhönnu var sú að stuðningur stjórnenda væri lykilforsenda þess að innleiðingin gengi vel fyrir sig og í því sambandi má nefna að millistjórnendur gegna auk þess jafnan lykilhlutverki í breytingum (Huy, 2001). Þar sem stuðningur stjórnenda var mikill gekk innleiðingin jafnan vel fyrir sig. Stuðningur þeirra fólst

m.a. í hvatningu og umbun starfsfólks, áhuga stjórnendanna sjálfra á verkefninu, virkri þátttöku þeirra í innleiðingunni og að vera góð fyrirmynd þegar kom að notkun kerfisins. Þátttaka starfsfólks var enn fremur mjög mikilvæg svo og fræðsla um mikilvægi skjalastjórnunar fyrir tiltekna stofnun eða fyrirtæki og markviss þjálfun starfsfólks í að nota það kerfi sem innleitt var. Sterk tengsl voru milli innleiðingarþátta og þess hvort kerfin sem verið var að innleiða þóttu notendavæn eða ekki.

Niðurstöður Jónellu Sigurjónsdóttur (2010), sem rannsakaði hvort innleiðingarferli RSSK hefði áhrif á viðhorf starfsfólks gagnvart þeim, voru að innleiðingin hefði áhrif á viðhorf þess. Áhrifaþættir voru þátttaka starfsfólks í þróun skjalamála, fræðsla starfsfólks um skjalamál og vinnubrögð stjórnenda. Þá kom fram að þegar starfsfólk var virkjað til þátttöku við hönnun kerfisins og tillit var tekið til þarfa þess hafði það hvetjandi áhrif á vinnulag.

Í rannsókn Jóhönnu G. Hafliðadóttur (2010), sem snerist um skjalamál hjá sveitarfélögum, var fjallað um hvaða aðferðir væru árangursríkastar við innleiðingu rafrænnar skjalastjórnunar, hvernig staðið hefði verið að innleiðingunni og hvort skjalastjórar álitu að þeir hefðu notið stuðnings stjórnenda við innleiðinguna. Niðurstöðurnar gáfu til kynna að líkur á að innleiðing heppnaðist vel og starfsfólk ynni í kerfinu eins og til var ætlast væru miklar þar sem skjalastjóri var virkur í starfi, átti í góðum samskiptum við samstarfsmenn, átti auðvelt með að koma efni frá sér í mæltu og rituðu máli og var þar að auki ákveðinn og fylginn sér. Þessir þættir vógu þyngra en starfsreynsla og menntun skjalastjóra þó svo að þeir þættir skiptu talsverðu máli varðandi innleiðinguna. Þá kom fram að þegar stjórnendur studdu við innleiðinguna og höfðu skilning á innleiðingarferlinu gengu hlutirnir mun betur fyrir sig.

Ýmsar erlendar rannsóknir hafa verið gerðar á innleiðingu á RSSK og notkun þeirra. Sem dæmi má nefna rannsókn Gregory (2005) sem snerist um innleiðingu á slíku kerfi hjá National Health Service Purchasing and Supply Agency í Bretlandi. Lögð var áhersla á mikilvægi þess að stigin væru fjögur skref í innleiðingarferlinu; (1) að undirbúa innleiðingarferlið vel, (2) að vinna þá vinnu sem þarf í kerfinu við innleiðinguna þannig að kerfið verði notendavænt, (3) að setja saman prófunarhóp til þess að prófa kerfið og fá þar með fram gagnrýni þannig að endurbæta og aðlaga megi kerfið og loks (4) að meta árangur innleiðingarinnar. Í rannsókn Gregory (2005) kom fram að sýnilegur stuðningur stjórnenda í innleiðingarferlinu væri nauðsynlegur.

Í rannsókn sinni fjallaði Maguire (2005) um helstu vandamál sem upp geta komið við innleiðingu á RSSK. Hún tiltók raunveruleg dæmi allt frá kaupum á kerfi til notkunar og til þjálfunar starfsfólks. Helstu niðurstöður hennar voru þær að þrátt fyrir viðamikla þjálfun náðu fæstir starfsmannanna tókum á kerfinu. Þeim þótti kerfið ónotendavænt, þeir kvörtuðu yfir uppsetningu tiltekinna þátta í kerfinu og flóknum reglum. Rannsóknin er gott tæki fyrir þá sem hafa í hyggju að innleiða RSSK þannig að hægt verði að forðast mistök þegar verið er að innleiða slíkt kerfi.

Williams (2005) kannaði hvort markmið og fyrirhugaður ávinningur hefðu náðst við innleiðingu á RSSK. Rannsóknin átti sér stað á landsvísu hjá National Weights and Measures Laboratory í Bretlandi, stofnun sem heldur utan um áreiðanleika mælinga og mælikvarða. Þar er því lýst hvernig gekk að innleiða RSSK og leitast við að svara því hvort væntingar hefðu staðist og árangur náðst með tilliti til þess sem til var ætlast í upphafi. Vel gekk að innleiða kerfið, árangur var góður og notkunin mikil. Hjá stofnuninni var þess krafist að skjalastjórar tileinkuðu sér aðferðafræði breytingarstjórnunar.

4 Aðferð

Megindleg aðferðafræði var notuð við framkvæmd rannsóknarinnar. Við úrvinnslu gagna var stuðst við lýsandi tölfræði þar sem fyrsta skrefið var að ná fram einfaldri lýsingu á niðurstöðum. Á þann hátt var fundið út hvað dæmigert var í rannsókninni og hve miklu munaði á afstöðu svarenda til mismunandi þátta í úrtakshópnum (Amalía Björnsdóttir, 2003). Spurningalisti með 19 spurningum auk bakgrunnsspurninga var útbúinn. Spurningarnar 19 byggðu á átta þrepa líkani Kotters (1996) – sjá viðauka I. Spurningalistinn var settur upp samkvæmt fimm punkta Likert-kvarða, (5) mjög sammála (4) frekar sammála, (3) hvorki sammála né ósammála, (2) frekar ósammála og (1) mjög ósammála.

Þá var notast við svokallaðan Gallup-kvarða í rannsókninni við mat á svörum þar sem tiltekin fullyrðing með meðaltalið á bilinu 4,20 – 5,00 telst vera á styrkleikabili, 3,70 – 4,19 á starfhæfu bili og 1,00 – 3,69 á aðgerðarbili. Þegar fullyrðing mælist á aðgerðarbili eru líkur á að sá þáttur (í þessu tilviki í innleiðingarferli á rafrænu skjalastjórnunarkerfi (RSSK), sjá töflu 1) hafi ekki gengið nægjanlega vel. Þegar hún mælist á starfhæfu bili hefur hvorki gengið vel né illa. Hins vegar þegar fullyrðing mælist á styrkleikabili gefur það til kynna að vel hafi gengið með þá þætti í innleiðingarferlinu (Auður Hermannsdóttir og Sif Cortes, 2012).

Þátttakendur voru valdir með það fyrir augum að ná til sem flestra starfandi skjalastjóra hér á landi. Haft var samband við Félag um skjalastjórn og beðið um aðgang að starfandi skjalastjórum. Félag um skjalastjórn býr yfir netfangaskrá með netföngum langflestra skjalastjóra og þeirra einstaklinga sem starfa við skjalastjórnun hérlendis. Formaður félagsins gaf leyfi fyrir því að könnunin yrði send til skráðra félaga á póstlistann skjalastjorn@listar.ismennt.is. Þegar rannsóknin var gerð voru alls 244 félagar skráðir á póstlistann. Segja má að allir skráðir félagsmenn Félags um skjalastjórn hafi verið þýði rannsóknarinnar og þeir fengu allir tölvupóst með tengli á könnunina. Í þessari rannsókn var úrtakið því það sama og þýðið. Alls 128 einstaklingarnir hófu að svara spurningalistanum en 88 luku við að svara honum. Svarhlutfallið var 36,1%. Ekki er gott að segja hvers vegna svörunin var ekki betri. Gera má ráð fyrir að einhverjir sem voru á þessum lista hafi verið hættir störfum. Þrátt fyrir þetta svarhlutfall má segja að þátttakendur sem svöruðu könnuninni séu góðir fulltrúar þýðisins þar sem 65 skjalastjórar af þeim 88 sem svöruðu höfðu tekið beinan þátt í innleiðingu RSSK. Baruch og Holtom (2008) segja að algengt svarhlutfall í akademískum rannsóknum sé á bilinu 35% til 40%. Saunders, Lewis og Thornhill (2012) greina frá því að samkvæmt þeirra rannsóknum sé algengt svarhlutfall póstkannana á bilinu 10% til 20%. Könnuninni var beint til einstaklinga sem störfuðu við skjalastjórnun og höfðu átt þátt í því að innleiða RSSK. Í samræmi við lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga, nr. 77/2000, var framkvæmd könnunarinnar tilkynnt til Persónuverndar 26. febrúar 2013. Hún var heimiluð samanber tilkynningu nr. S6189/2013 um vinnslu persónuupplýsinga.

Þrír einstaklingar, upplýsingafræðingar sem höfðu unnið við RSSK um langt skeið, lásu spurningalistann yfir. Gagnlegar ábendingar bárust frá þeim um sumt sem betur mátti fara og spurningalistanum var breytt lítillega áður en hann var sendur til þátttakenda. Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson (2003) benda á að forprófun spurningalista stuðli að föngun þess sem kynni að vera óþægilegt, ekki nægjanlega skýrt eða ekki við hæfi. Á þann hátt sé hægt að ná fram því sem mögulega væri takmarkandi við hönnun og miðlun spurningalistans og bregðast við því. Könnunin var send með tölvupósti á póstlista Félags um skjalastjórn hinn 4. mars 2013. Hún stóð yfir í átta daga og á þeim tíma var ítrekun send þrisvar sinnum.

Rannsóknarspurningin var eftirfarandi: Hvert er viðhorf íslenskra skjalastjóra sem hafa tekið þátt í innleiðingu RSSK til innleiðingarferlisins?

5 Niðurstöður

Af þeim skjalastjórum sem tóku þátt í spurningakönnuninni voru konur 73 eða 92,4% og karlar sex talsins eða 7,6%. Enginn þátttakenda var yngri en 25 ára, einn var á aldrinum 26-30 ára og fjórir á aldrinum 31-35 ára. Aldursdreifingin sýnir að tæplega 94% þátttakenda var eldri en 36 ára og einn af hverjum fjórum eldri en 56 ára. Flestir svarenda höfðu háskólapróf eða um 85%, 5% voru með framhaldsskólapróf, 3,8% með gagnfræða-/verslunar- eða samvinnuskólapróf og 6,2% merktu við annað. Tæplega 30% þátttakenda voru með meistaraþátt. Langflestir eða 71,9% þeirra sem höfðu háskólamenntun voru með menntun á sviði félags- og/eða hugvísinda. Af þeim sem svöruðu voru 28 eða 35% með MA/MS eða sambærilega háskólagráðu á sviði skjalastjórnunar. Áhugavert er að skoða starfsheiti þeirra sem sinna verkefnum skjalastjórnunar. Það getur gefið vísbendingar um umfang og eðli starfsins. Flestir báru starfsheitið skjalastjóri (35), því næst koma starfsheitin sérfræðingur (8), skjalavörður (5) og skjala- og upplýsingastjóri (2). Önnur starfsheiti sem voru nefnd eru héraðsskjalavörður, bókasafns- og upplýsingafræðingur, sviðsstjóri, skjala- og upplýsingastjóri, sérfræðingur skjala- og upplýsingamála, verkefnastjóri, þjónustu- og upplýsingastjóri, deildarstjóri, upplýsingastjóri, sérfræðingur í skjala- og gagnamálum, skrifstofustjóri, ráðgjafi, vef- og skjalastjóri og rekstrarstjóri skrifstofu.

Í rannsókninni var einnig spurt hversu lengi þátttakendur hefðu starfað við skjalastjórnun. Hér er um reynslumikinn hóp að ræða, 57 eða um 65% þátttakenda höfðu starfað lengur en sjö ár í faginu og 14 eða tæplega 16% höfðu þriggja ára eða skemmri starfsreynslu í skjalastjórnun.

Þátttakendur voru beðnir um að taka afstöðu til innleiðingarferlis rafræns skjalastjórnunarkerfis (RSSK) og tengingu innleiðingarinnar við breytingarstjórnun. Þeir voru spurðir hvort þeir hefðu tekið beinan þátt í innleiðingunni. Af þeim 87 sem svöruðu spurningunni sögðust 65 eða 74,7% hafa tekið þátt í henni en 22 eða 25,3% höfðu ekki tekið þátt. Spurningarnar tóku mið af átta þrepa líkani Kotters (1996) eins og fyrr er getið. Um er að ræða 19 fullyrðingar sem þátttakendur tóku afstöðu til varðandi innleiðingu á RSSK. Tafla 1 sýnir meðaltal og staðalfrávik þessara 19 fullyrðinga um þátttöku skjalastjóra í innleiðingu á RSSK.

Tafla 1. Þátttaka í innleiðingu á rafrænu skjalastjórnunarkerfi (RSSK)

Spurning	Fjöldi	Lægsta	Hæsta	Meðaltal	Staðalfrávik
Hlutverk mitt var mjög skýrt við innleiðinguna á RSSK.	56	1	5	4,01	0.999838
Markmiðin að baki innleiðingunni voru skýr í upphafi.	62	1	5	3,97	0.957628
Æðstu stjórnendur studdu við innleiðinguna og breytingarferlið.	64	1	5	3,95	1.104532
Ég hafði fullt umboð æðstu stjórnenda við innleiðinguna.	57	1	5	3,91	1.138305
Starfsmönnum var gefinn kostur á að koma með tillögur varðandi einstaka þætti í innleiðingarferlinu.	59	1	5	3,71	1.099386
Millistjórnendur studdu breytinguna.	62	1	5	3,61	1.09177
Ég tel að innleiðingin á RSSK hafi heppnast vel.	66	1	5	3,57	1.023728
Ég treysti æðstu stjórnendum til þess að viðhalda þeim breytingum sem innleiðing á RSSK felur í sér.	63	1	5	3,55	1.132764
Við innleiðinguna fór af stað skipulagt breytingarferli.	61	1	5	3,47	1.205633
Ég hafði yfirumsjón með innleiðingunni.	55	1	5	3,47	1.438293
Upplýsingamiðlun til starfsmanna var virk og þeim haldið upplýstum um innleiðingarferlið.	59	1	5	3,34	1.092453
Ég var mjög vel undirbúin/n til þess að takast á við innleiðinguna.	58	1	5	3,27	1.044821
Starfsmenn upplifðu innleiðinguna sem tækifæri fremur en ógnun.	61	1	5	3,22	0.989839
Breytingarnar mættu andstöðu meðal starfsmanna innan skipulagsheildarinnar.	64	1	5	3,18	1.088179
Ég hafði fengið næga þjálfun og fræðslu fyrir innleiðingu kerfisins.	60	1	5	3,16	1.181304
Viðbrögð starfsmanna voru jákvæð við innleiðingu RSSK.	64	1	5	3,15	0.995526
Stjórnendur sýndu frumkvæði og voru til fyrirmyndir við innleiðinguna.	64	1	5	3,12	1.266265
Skipaður var breytingarstjóri eða breytingarteymi áður en innleiðingin hófst.	52	1	5	2,51	1.650792
Haldið var upp á sigra þegar vissum áföngum var náð við innleiðinguna.	53	1	5	2,36	1.388058

Af þessum 19 atriðum lendir ekkert á styrkleikabili þ.e. meðaleinkunn er 4,2 eða hærri. Fimm spurningar lenda á starfhæfu bili þ.e. meðaleinkunn er á bilinu 3,70 – 4,19. Flestir þættir eða 14 lenda á aðgerðabili þ.e. meðaleinkunn er á bilinu 1,00 – 3,69. Fullyrðingin um að breytingarnar hafi mætt andstöðu starfsfólks hefur þá skírskotun að lágt meðaltal er jákvætt.

Þátttakendur voru einnig spurðir um hvatann að innleiðingu RSSK. Þeir gátu valið um nokkur atriði og máttu merkja við fleiri en eitt atriði. Niðurstöður má sjá í töflu 2.

Tafla 2. Hvati að innleiðingu RSSK.

Hvati að innleiðingu	Fjöldi svara
Lög og reglugerðir	49
Gæðamál	43
Nýjar áherslur	36
Staðlar	22
Nýir stjórnendur	17
Annað	16

Af þessu má sjá að helsti hvatinn voru lög og reglugerðir, gæðamál og nýjar áherslur. Færri merktu við staðla og nýja stjórnendur. Þeir sem merktu við annað gátu tilgreint nánar hver hvatinn hefði verið að innleiðingunni. Svarendur nefndu atriði eins og þörf á kerfi til þess að skrá og halda utan um erindi, breytt rafrænt umhverfi, kerfisbreytingu, kröfu stjórnenda, frumkvæði frá skjalastjóra, endurskipulagningu, sameiningu vinnustaða og sérhannað kerfi.

Þátttakendur voru einnig spurðir hvort fram hefði farið þarfagreining vegna innleiðingar á RSSK. Niðurstöður hvað það varðar má sjá í töflu 3.

Tafla 3. Þarfagreining vegna innleiðingar á RSSK

Fullyrðing	Fjöldi svarenda	Hlutfall %
Já	46	63
Nei	12	16,5
Veit ekki	15	20,5

Af þeim 73 sem svöruðu spurningunni sögðu 46 já eða 63%, nei sögðu 12 eða 16,5%. Alls merktu 15 eða 20,5% við möguleikann „veit ekki“. Þá var spurt hvort viðkomandi hefði verið þátttakandi í þarfagreiningunni sjá töflu 4.

Tafla 4. Þátttaka í þarfagreiningu vegna innleiðingar RSSK

	Fjöldi svarenda	Hlutfall %
Já	38	55,1
Nei	28	40,6
Veit ekki	3	4,3

Af þeim 69 sem svöruðu sögðust 38 eða 55,1% hafa verið þátttakendur í þarfagreiningunni, 28 sögðust ekki hafa verið þátttakendur hvað hana varðaði eða 40,6% og þrír eða 4,3% voru ekki viss. Þegar þátttakendur voru spurðir hvort þeir hefðu tekið þátt í vali

á RSSK svöruðu 35 af 71 því játandi eða 49,3% og 35 neitandi sem er einnig 49,3%. Einn var ekki viss.

6 Samantekt og umræður

Hér að framan hefur verið sýnt fram á að skjalastjórnun er mikilvægt stjórnunarsvið í rekstri stofnana og fyrirtækja. Ábyrgur aðili, skjalastjóri, þarf að hafa yfirumsjón með þeim þætti í rekstrinum (sjá til dæmis Gunnlaugsdóttir, 2002; Staðlaráðs Íslands, 2005).

Rafræn skjalastjórnunarkerfi (RSSK) eru mikilvæg tæki til þess að halda utan um rafræn skjöl og upplýsingar en svo að þau megi nýtast sem skyldi þarf að innleiða þau á skilvirkan hátt (sjá til dæmis Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007). Við innleiðingu kerfanna er skjalastjóri afar háður því hversu virkt starfsfólkið er í innleiðingarferlinu. Virkja þarf starfsfólk til þátttöku, halda því upplýstu um verkefnið á innleiðingartímanum, tryggja að sem flestir séu sáttir við notkun kerfisins og þær breytingar sem upptaka þess hefur í för með sér. Loks er mikilvægt að starfsmenn fái nægjanlega og haldgóða fræðslu um verkefnið og þjálfun í því kerfi sem verið er að taka í notkun. Skjalastjórar ættu að gegna hlutverki breytingastjóra í innleiðingarferli RSSK en niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að svo sé ekki. Rannsóknir sýna að aðferðir breytingarstjórnunar eiga einkar vel við þegar innleiða skal nýtt upplýsingakerfi eins og RSSK og skilvirk innleiðing skiptir sköpum þar sem koma skal á kerfisbundinni rafrænni upplýsinga- og skjalastjórnun (Kibby, 2005; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Williams, 2005).

Til þess að innleiðing breytinga gangi vel fyrir sig er mikilvægt að huga að raunverulegum hvata breytinganna. Mikilvægt er að skynja þörfina fyrir breytingar í upphafi ferlisins. Slíkt getur hjálpað starfsfólki að skilja og sjá þörfina fyrir breytingarnar og nauðsyn þess að taka þátt og liðsinna þannig að innleiðing breytinganna gangi upp (Galpin, 1996; Hiatt, 2006; Kotter, 1996). Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir þörfinni fyrir breytingar og nauðsyn þess að innleiða RSSK. Þess háttar þörf getur skapast bæði innan sem utan stofnunar eða fyrirtækis. Innri þörf er tilkomin svo að stofnun eða fyrirtæki verði starfhæft og ytri kröfur geta snúið að því að lagabreytingar hafi sett þeim ákveðnar verklagsreglur á sviði skjalastjórnunar og þess vegna gert breytingarnar nauðsynlegar (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007). Í þessari rannsókn kom fram að hvatinn og þau atriði sem höfðu áhrif á kaup og innleiðingu á nýju RSSK voru einkum lög og reglugerðir, gæðamál og nýjar áherslur í starfsemi.

Ýmsir eru þeirrar skoðunar að mikilvægt sé að skjalastjórar taki þátt í þarfagreiningu, vali á kerfi og þróun og aðlögun kerfisins í innleiðingarferlinu (Goldschmidt, Joseph og Debowski, 2012; Ingveldur Tryggvadóttir, 2003; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Jónella Sigurjónsdóttir, 2010). Þá er lögð áhersla á það í *IST/ISO 15489:2001*, staðli um upplýsingar, skjalfestingu og skjalastjórnun, að sérfræðingar í faginu beri ábyrgð á öllum þáttum innan skjalastjórnunar, svo sem hönnun, innleiðingu og viðhaldi skjalastjórnunarkerfa ásamt þjálfun notenda kerfanna. Í staðlinum er ábyrgð og stuðningur stjórnenda einnig tíundaður (Staðlaráð Íslands, 2005). Þessi rannsókn leiddi í ljós að í 63% tilvika hafði þarfagreining farið fram vegna innleiðingarinnar og einungis rúmlega helmingur svarenda eða 55,1% höfðu tekið þátt í henni. Hins vegar hafði tæpur helmingur eða 49,3% verið þátttakendur í vali á RSSK.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að aðeins hluti svarenda taldi sig hafa umboð æðstu stjórnenda til athafna vegna innleiðingarinnar (3,91) og sama má segja um það hvort þeir hefðu haft yfirumsjón með innleiðingunni á RSSK (3,47). Þrátt fyrir það töldu fleiri að innleiðingin hefði heppnast vel (3,57). Það er mikilvægt að skjalastjóri fái fullt umboð til

athafna allt innleiðingarferlið. Þá þarf hann að vera hafður með í ráðum við val á kerfi og gerður ábyrgur fyrir innleiðingunni (Staðlaráð Íslands, 2005).

Mikilvægt er að skjalastjóri njóti fulls stuðnings æðstu stjórnenda og trausts til leiðsagnar á meðan á innleiðingunni stendur. Rannsóknir sýna að stuðningur stjórnenda er ein forsenda þess að innleiðing RSSK gangi vel (Gregory, 2005; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Jóhanna G. Hafliðadóttir, 2010; Jónella Sigurjónsdóttir, 2010). Í þessari rannsókn kom fram að skjalastjórar töldu stuðning æðstu stjórnenda (3,95) vera meiri heldur en millistjórnenda (3,61). Einnig töldu þeir að hlutverk þeirra hefði verið mjög skýrt við innleiðingu á RSSK (4,01) og markmið að baki innleiðingunni hefðu verið skýr í upphafi (3,97).

Skilyrði þess að innleiðing RSSK verði árangursrík er að stjórnendur styðji vel við breytingarferlið, sýni gott fordæmi, séu góðar fyrirmyndir og tileinki sér hið nýja verklag. Það er mikilvægt að stjórnendur átti sig nægjanlega vel á því að um ákveðið breytingarferli sé að ræða og þar gegni skjalastjórar lykilhlutverki. Við upphaf innleiðingarferlis hefst tiltekið hlutlaust tímabil að mati Bridges (2003). Á meðan á hlutlausu tímabilinu stendur getur komið los á starfsmannahópinn, framleiðni getur dvínað og starfsmannavelta aukist. Lewin (1951) bendir á að mikilvægt sé að huga jafnt að drifkröftum og þeim hamlandi kröftum í umhverfinu sem geta haft áhrif á innleiðingarferlið og afstöðu starfsfólks. Slíkt getur átt við þegar verið er að innleiða RSSK.

Því hefur verið haldið fram að ein helsta ástæða þess að breytingar mistakist sé að stjórnendur haldi tilteknu breytingarferli áfram án þess að selja hugmyndina um mikilvægi breytinganna fyrir skipulagsheildina. Átta þrepa líkanið hefur skilað góðum árangri en stíga þarf þrepin í réttri röð og taka þau öll. Ekki er vænlegt að stytta sér leið með því að sleppa þrepum, það getur leitt til þess að ferlið mistakist. Áttunda þrepið, að festa breytingarnar í sessi innan fyrirtækjamenningarinnar, er einkar mikilvægt (Kotter, 1996; Kotter og Cohen, 2002).

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að skjalastjórar báru ekki fullt traust til æðstu stjórnenda þegar kom að því að viðhalda þeim breytingum sem innleiðing RSSK fól í sér (3,55) og við innleiðinguna fór ekki af stað skipulagt breytingarferli (3,47). Rannsóknin leiddi í ljós að skjalastjórar höfðu hvorki fengið nægjanlega fræðslu fyrir innleiðingu RSSK né þjálfun í kerfinu sjálfu (3,16). Enn fremur kom fram að stjórnendur sýndu almennt hvorki mikið frumkvæði né voru góðar fyrirmyndir í notkun kerfisins á innleiðingartíma (3,12). Aðrar rannsóknir sýna að allir þessir þættir þurfi að vera til staðar eigi innleiðing RSSK að heppnast vel (Gregory, 2005; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Jóhanna G. Hafliðadóttir, 2010; Jónella Sigurjónsdóttir, 2010; Maguire, 2005; Williams, 2005).

Með erfiðari verkefnum stjórnenda er að hrinda breytingum í framkvæmd og innleiða þær og ein algengasta ástæða þess að illa gengur að innleiða breytingar er andstaða starfsmanna (sjá til dæmis Cummings og Worley, 2005). Sérstaklega getur reynst erfitt að innleiða breytingar ef starfsfólk upplifir þær sem einhvers konar ógnun og ávinningurinn af þeim er ekki sýnilegur (Martin og Fellenz, 2010). Þá er mikilvægt að starfsfólk sé haft með í ráðum þegar verið er að innleiða RSSK. Að öðrum kosti kynni starfsfólk að verða neikvætt í garð nýrra vinnubragða (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007). Spurningalistinn innihélt fjórar spurningar sem snerust um ofangreind atriði. Í fyrsta lagi var spurt hvort breytingarnar hefðu mætt andstöðu meðal starfsmanna (3,18). Önnur fullyrðingin sneri að því hvort starfsfólk upplifði innleiðinguna sem tækifæri fremur en ógnun (3,22). Þriðju fullyrðingunni var ætlað að gefa vísbendingu um afstöðu starfsmanna þ.e. hvort viðbrögð starfsmanna væru jákvæð gagnvart innleiðingu á RSSK (3,15). Í fjórða lagi var spurt hvort starfsmönnum hefði verið gefinn kostur á að koma með tillögur við innleiðinguna (3,71).

Í rannsókninni kom fram að ekki var til siðs að halda upp á áfangasigra þegar vissum áföngum var náð í innleiðingarferlinu (2,36). Mikilvægur þáttur við að yfirvinna andstöðu starfsfólks er umbun af einhverju tagi. Rannsóknir sýna að þegar starfsfólk er verðlaunað á einhvern hátt tekur það fúslegar þátt í breytingunum og er líklegra til þess að temja sér breytt vinnulag á jákvæðan hátt. Án umbunar og hvatningar má reikna með að starfsfólk gefist upp við að tileinka sér breytingarnar. Notkun og innleiðing á RSSK felur í sér umtalsverða breytingu á verklagi og þess vegna er umbun og hvatning stjórnenda lykilþáttur í innleiðingarferlinu (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007).

Rannsóknarniðurstöður benda til þess að upplýsingamiðlun til handa starfsfólki hafi ekki verið nægjanlega virk (3,34). Kotter og Cohen (2002) leggja áherslu á upplýsingagjöf og skortur á henni getur leitt til andstöðu við að tileinka sér breytt verklag (Martin og Fellenz, 2010). Almenn er talið að mikilvægt sé að skipa sérstakan breytingastjóra eða breytingateymi þegar verið er að innleiða breytingar, það auðveldi allt breytingaferlið (Kotter, 1997). Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að ekki var þessu til að dreifa (2,51).

Aðrar rannsóknir sýna að stuðningur stjórnenda er nauðsynlegur við innleiðingu á RSSK. Þegar hann er til staðar gengur innleiðing slíkra kerfa jafnan betur fyrir sig en ella (sjá til dæmis Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2007; Jóhanna G. Hafliðadóttir, 2010; Jónella Sigurjónsdóttir, 2010; Maguire, 2005).

7 Lokaorð

Hér að framan hefur verið fjallað um innleiðingu á rafrænum skjalastjórnunarkerfum (RSSK). Í upphafi var gerð grein fyrir fræðilegum bakgrunni innleiðingar á þess háttar kerfum. Markmið rannsóknarinnar var að skoða viðhorf íslenskra skjalastjóra til innleiðingar rafrænna skjalstjórnunarkerfa (RSSK) og veita þannig innsýn í hlutverk og þátttöku þeirra í því breytingarferli sem slík innleiðing felur í sér. Rannsóknin byggir m.a. á svörum við 19 spurningum þar sem tekið er mið af átta þrepa líkani Kotters við innleiðingu breytinga eins og sýnt er í viðauka I. Þar leggur hún til mikilvægar leiðbeiningar um það hvernig best er að standa að innleiðingu á RSSK. Rannsóknina má hagnýta til leiðbeiningar þegar kemur að því að stýra árangursríkri innleiðingu RSSK í fyrirtækjum og stofnunum.

Mikilvægt er að kanna frekar innleiðingu á RSSK á Íslandi og erlendis. Slíkar rannsóknir, þar sem skjalastjórar beggja vegna Atlantshafsins tækju þátt, gætu gefið niðurstöðum þessarar rannsóknar meira gildi og sýnt áhugaverðan samanburð milli landa. Rannsóknin getur þannig lagt grundvöll að frekari rannsóknum á Íslandi og erlendis.

Niðurstöður rannsóknarinnar hafa einnig hagnýtt gildi fyrir stjórnendur fyrirtækja á Íslandi sem vilja innleiða eða endurinnleiða RSSK svo og önnur upplýsingakerfi sem taka á í notkun á vinnustöðum. Fræðilegt framlag hennar er að hún varpar ljósi á hverjir eru mikilvægustu innleiðingarþættir til áhrifa á árangur innleiðingarinnar. Þótt rannsóknin hafi verið gerð hér á landi kynni hún einnig að hafa gildi fyrir meðalstór fyrirtæki í Vestur-Evrópu, Norður-Ameríku og Ástralíu þar sem vinnustaðamenning hvað varðar störf, samvinnu, samkeppni og stjórnunarstíl er ekki svo frábrugðin í þeim heimshlutum. Í viðauka fylgir gátlisti sem byggir á átta þrepa líkaninu og getur hjálpað þeim skjalastjórum sem standa frammi fyrir innleiðingu RSSK.

Heimildir

- Alfa Kristjánsdóttir. (2000, 29. september). Rafræn skjalastjórnun; hvað er það? *Morgunblaðið*. Sótt 21. mars 2015 af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=561788.
- Amalía Björnsdóttir. (2003). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 115-129). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12. útgáfa). London: Kogan Page.
- Auður Hermannsdóttir og Sif Cortes. (2012). Vinnustaðamenning við upphaf sameiningar tveggja grunnskóla. *Institute of business research – Working paper series*, 12 (1), 1-37. Sótt 21. mars 2015 af http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/WP/audur_sif.pdf.
- Baruch, Y. og Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trend in organizational research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.
- Beckhard, R. (1969). *Development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beckhard, R. og Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bridges, W. (2003). *Managing transitions: Making the most of change* (2. útgáfa). Cambridge: Perseus Publishing.
- Carnall, C. A. (2003). *Managing change in organizations*. London: Prentice Hall.
- Cumming, T. G. og Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8. útgáfa). Thomson: Southwestern.
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21st century*. New York, NY: HarperBusiness.
- Félag um skjalastjórn – IRMA. (2008). *Um félagið*. Sótt 21. mars 2015 af <http://www.irma.is>.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Goldschmidt, P.; Joseph, P. og Debowski, S. (2012). Designing an effective EDRMS based on Alter's Service Work System model. *Records Management Journal*, 22(3), 152-169.
- Gregory, K. (2005). Implementing an electronic records management system: A public sector case study. *Records Management Journal*, 15(2), 80-85.
- Gunnlaugsdóttir, J. (2002). An international standard on records management: An opportunity for librarians. *Libri. International Journal of Libraries and Information Services*, 52(4), 231-240.
- Gunnlaugsdóttir, J. (2012). Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system. *Records Management Journal*, 22(3), 170-185.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Loveland: Proschi Research.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72.
- Ingibjörg Hallbjörnsdóttir. (2007). Skjalastjórn hjá opinberum stofnunum. *Bókasafnið*, 31, 22-26.
- Ingveldur Tryggvadóttir. (2003). Skjalastjórn sveitarfélaga. *Bókasafnið*, 27, 29-32.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2006). Skjöl og skjalastjórn í tíu þúsund ár. *Bókasafnið*, 30, 45-57.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2007). Svo uppsker sem sáir: innleiðing og notkun á rafrænum skjalastjórnarkerfum. *Stjórnsmál og stjórnslásla – Veftímarit*, 2(3), 179-209. Sótt 11. desember 2015 af <http://skemman.is/stream/get/1946/8918/23750/1/a.2007.3.2.4.pdf>.

- Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Kristín H. Pétursdóttir. (1998). Félag um skjalastjórn tíu ára. *Bókasafnið*, 22, 6-7.
- Jóhanna G. Hafliðadóttir. (2010). „Maður verður bara að vera ákveðinn“: Innleiðing skjalastjórnar hjá sveitarfélögum (Óbirt MLIS-ritgerð). Háskóli Íslands, Félags- og mannvísindadeild.
- Jónella Sigurjónsdóttir. (2010). „Maður þarf að sjá tilganginn“: Viðhorf og þarfir ríkisstarfsmanna gagnvart skjalamállum (Óbirt MLIS- ritgerð). Háskóli Íslands, Félags- og mannvísindadeild.
- Kibby, P. (2005). The competition commission's story: A case study in EDRM delivery. *Records Management Society Bulletin*, 125(April), 41-43.
- Kolb, D. A. og Frohman, A. L. (1970). An organization development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12 (Fall), 51-64.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2005). Change leadership. *Leadership Excellence*, 22(12), 3.
- Kotter, J. P. og Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kristín H. Pétursdóttir. (1988). Skjala- og upplýsingastjórn. *Bókasafnið*, 11-12, 52-54.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 77/2000.
- Magnea Davíðsdóttir. (2013). „Maður verður að markaðssetja sig“: Hlutverk skjalastjóra í breytingaferli við innleiðingu á rafrænu skjalastjórnunarkerfi (Óbirt MA-ritgerð). Háskóli Íslands, Félags- og mannvísindadeild.
- Maguire, R. (2005). Lessons learned from implementing an electronic records management system. *Records Management Journal*, 15(3), 150-157.
- Martin, R. F. og Fellenz M. R. (2010). *Organizational behaviour and management* (4. útgáfa). Hampshire: Cengage Learning EMEA
- Palmer, I., Dunford R. og Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill.
- Read, J. og Ginn, M. A. (2007, 2011). *Records management*. (9. útgáfa). International Edition: South-Western, Cengage Learning.
- [Saffady, W. \(2011\). *Records and information management: Fundamentals of professional practice* \(2. útgáfa\). Overland Park: ARMA International.](#)
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Senior, B. og Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Staðlaráð Íslands (2004). *ÍST EN ISO 14001:2004: Umhverfisstjórnunarkerfi – kröfur ásamt leiðsögn um notkun*. Reykjavík: Staðlaráð Íslands.
- Staðlaráð Íslands (2005). *ÍST ISO 15489–1:2001: Upplýsingar og skjalfesting – skjalastjórn – 1. hluti: Almenn atriði*. Reykjavík: Staðlaráð Íslands.
- Staðlaráð Íslands (2006). *ÍST ISO/IEC 27001:2005: Upplýsingatækni – öryggis- og stjórnerfi upplýsingaöryggis – kröfur*. Reykjavík: Staðlaráð Íslands.
- Staðlaráð Íslands (2008). *ÍST EN ISO 9001:2008: Gæðastjórnunarkerfi – kröfur* (4. útgáfa). Reykjavík: Staðlaráð Íslands, 2008.
- Williams, D. (2005). EDRM Implementation at the National Weights and Measures Laboratory. *Records Management Journal*, 15(3), 58-66.

Þórolfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson. (2003). Um úrtök og úrtaksaðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 51-66). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Viðauki I

Innleiðing á rafrænu skjalastjórnunarkerfi (RSSK) út frá átta þrepa líkani Kotter (1996).

1. Skynja þörfina fyrir breytingar:

Hér þarf að gera grein fyrir því af hverju verið er að fara í innleiðingarferli. Hjálpa þarf starfsfólki til þess að skilja og sjá þörfina fyrir breytingarnar og mikilvægi þess að bregðast skjótt við og taka þátt. Hvetja þarf starfsfólk áfram í breytingarferlinu. Gera þarf starfsmönnum grein fyrir hvatanum hvort sem það eru lög og reglugerðir, innri eða ytri þættir eða annað sem kallar á breytingarnar og að breytingin sé óhjákvæmileg.

2. Mynda leiðbeinandi bandalag sem drífur breytingarnar áfram:

Mynda þarf sterkan hóp sem leiðir breytingarnar. Nauðsynlegt er að stofna stýrihóp eða innleiðingarteymi, öfluga liðsheild sem hefur þekkingu og áhuga. Einstaklingarnir þurfa að vera með rétt hugarfar, leiðtogafileika, samskiptahæfni, hafa umboð til athafna til þess að hrinda breytingum í framkvæmd og skynja og skilja þörfina fyrir innleiðingunni.

3. Skapa skýra framtíðarsýn og markmið:

Virkja þarf starfsmenn í breytingarferlinu við að móta nýtt verklag. Þeir þurfa að gera sér grein fyrir því hver markmiðin eru og hvernig innleiðingin og breytingin munu skapa nýja framtíð fyrir skipulagsheildina og starfsfólkið allt.

4. Miðla breytingarsýninni:

Gera þarf starfsfólki ljóst hver framtíðarsýnin er og að með skýrari sýn eru meiri líkur á að innleiðingin og breytingin gangi eftir. Miðla þarf breytingarsýninni til starfsmanna á skýran og einfaldan hátt. Halda þarf starfsfólki upplýstu um innleiðingarferlið og framgang innleiðingarinnar á hverjum tíma.

5. Virkja starfsfólkið í breytingum og tryggja víðtækt umboð til athafna:

Nauðsynlegt er að virkja starfsfólk í innleiðingarferlinu og breytingunum. Á meðan verið er að innleiða nýjar breytingar þarf að fyrirbyggja og sigrast á hindrunum. Hafa þarf í huga venjur og siði. Hvetja þarf starfsmenn til stuðnings við nýtt vinnulag og til jákvæðra athafna.

6. Búa til og fagna áfangasigrum:

Skapa þarf tækifæri til þess að halda upp á áfangasigra í innleiðingarferlinu og á leiðinni að nýrri framtíðarsýn, breyttu vinnulagi og settum markmiðum eins fljótt og auðið er. Fagna þarf hverjum þeim áfanga sem hefst með innleiðingunni. Hér er gott að umbuna starfsmönnum fyrir vel unnin störf og fagna með skýrum hætti svo að hvatinn að faglegum vinnubrögðum myndist.

7. Meta árangur, móta nýjar breytingar og nýta ávinning til enn meiri breytinga:

Hafa þarf í huga að innleiðing á RSSK er langhlaup. Ekki má sofna á verðinum og auðvelt er að fara í gamla farið aftur. Stöðugt þarf að vinna í því að viðhalda breytingum, festa þær í sessi og byggja ofan á þær. Nauðsynlegt er að meta árangur og koma á mælingum um notkun kerfisins og virkja starfsmenn til þátttöku.

8. Festa breytingarnar í menningunni:

Að lokum þarf að skapa nýja síði, venjur og viðhorf. Halda þarf í nýja hegðun þangað til nýtt atferli og vinnulag er orðið að veruleika og komið í staðinn fyrir gamlar venjur. Nýjar aðferðir eru lengi að öðlast sess og hætta er á að starfsmenn taki upp gamalt vinnulag. Því er nauðsynlegt að innleiða nýjar aðferðir, nýja ferla, ný viðhorf og nýjar venjur og segja má að innleiðingu á RSSK sé ekki lokið fyrr en kominn er samþykktur gæðiferill um verklagið.