



BSc í viðskiptafræði

Breytingar á ferlum mannauðsstjórnunar í samruna skipulagsheilda

Nafn nemanda: Dóróthea Ármann

Kennitala: 300196-2849

Nafn nemanda: Viktoría Arnardóttir

Kennitala: 070295-2029

Leiðbeinandi: Ketill Berg Magnússon

Yfirlýsing um heilindi í rannsóknarvinnu

Verkefni þetta hefur hingað til ekki verið lagt inn til samþykkis til prófgráðu, hvorki héraendis né erlendis. Verkefnið er afrakstur rannsókna undirritaðs/undirritaðrar, nema þar sem annað kemur fram og þar vísað til skv. heimildaskráningarstaðli með stöðluðum tilvísunum og heimildaskrá.

Með undirskrift minni staðfesti ég og samþykki að ég hef lesið siðareglur og reglur Háskólans í Reykjavík um verkefnavinnu og skil þær afleiðingar sem brot þessara reglna hafa í för með sér hvað varðar verkefni þetta.

Dagsetning

Kennitala

Undirskrift

Dagsetning

Kennitala

Undirskrift

Útdráttur

Í síbreytilegu markaðsumhverfi verður krafa á fyrirtæki um hæfni til breytinga mun meiri til að þau geti viðhaldið samkeppnishæfni sinni. Til að framfylgja þessum kröfum ganga sífellt fleiri skipulagsheildir í gegnum samruna. Rannsókn ritgerðarinnar miðar að því að kanna þær breytingar sem verða á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda. Framkvæmd var rannsókn í formi djúpvíðtala við annars vegar stjórnendur uppplýsingatæknifyrirtækisins Advania og hins vegar stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækisins Arctic Adventures, en bæði fyrirtækin hafa gengið í gegnum samruna. Niðurstöður rannsóknarinnar voru notaðar til að greina aðferðir mannauðsstjórnunar í samruna fyrirtækjanna og þær bornar saman við við fræði mannauðs- og breytingastjórnunar. Rannsóknarspurning ritgerðarinnar er eftirfarandi: *Hvaða breytingar verða á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda?* Henni má svara með tilliti til þess hvort stjórnendur skipulagsheildar geri kröfu um að viðhalda skilvirkni starfsfólks á meðan samrunanum stendur eða ekki. Sé krafa um skilvirkni þurfa ferlar mannauðsstjórnunar ekki að breytast búi skipulagsheild yfir grunnferlum sem ávalt eru tilbúnir fyrir breytingar. Hafi skipulagsheild ekki sterka grunnferla sem styðja við breytingar skal skipulagsheildin fara eftir fræðum breytinga- og mannauðsstjórnunar sem fjallað verður um í ritgerðinni. Setji skipulagsheild ekki þá kröfu að viðhalda skilvirkni starfsfólks á meðan á samrunanum stendur geta ferlar mannauðsstjórnunar haldist óbreyttir.

Lykilorð: Samruni, breytingastjórnun, mannauðsstjórnun, mannauðsferlar, starfsfólk

Formáli

Rannsóknarverkefni þetta er 12 ECTS eininga verkefni til B.Sc. gráðu í viðskiptafræði við Háskólann í Reykjavík sem unnið var frá janúar 2018 til maí 2018. Höfundar eru Dóróthea Ármann og Viktoría Arnardóttir. Rannsóknarefnið eru breytingar á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda. Þakkir fær leiðbeinandi okkar, Ketill Berg Magnússon, fyrir stuðning og hjálp yfir önnina. Hann hélt faglega utan um ferlið, leiðbeinti, veitti ráðgjöf og ábendingar.

Reykjavík, 20. maí 2018

Dóróthea Ármann

Viktoría Arnardóttir

Efnisyfirlit

1.0	Inngangur	1
2.0	Fræðileg umfjöllun.....	3
2.1	Ástæður samruna	3
2.2	Mikilvægi samruna	3
2.3	Stjórnun og leiðtogafærni	4
2.3.1	Einkenni stjórnenda	5
2.3.1.1	Stefnumiðuð mannauðsstjórnun - Stefnumiðlari (<i>e. strategic partner</i>).....	6
2.3.1.2	Stjórnun grunnstoða - Stjórnunarsérfræðingur (<i>e. administrative expert</i>).....	6
2.3.1.3	Stjórn framlags starfsmanna - Starfsmannameistari (<i>e. employee champion</i>).....	7
2.3.1.4	Breytingastjórnun – Breytingafulltrúi (<i>e. change agent</i>).....	7
2.3.1.5	Einkenni stjórnanda við róttækar breytingar.....	7
2.4	Hvatning starfsfólks	8
2.4.1	Skammtímasigrar	8
2.5	Samskipti.....	9
2.5.1	Framtíðarsýn	11
2.5.2	Gegnsæi.....	12
2.6	Fyrirtækjamenning	12
2.7	Mótþrói	13
2.8	Lög og reglugerðir	14
2.8.1	Samkeppniseftirlitið	14
2.8.2	Hópuppsagnir	15
3.0	Rannsóknaraðferð	16
3.1	Aðferð	16
3.2	Þátttakendur	16
3.3	Mælitæki	18
3.4	Framkvæmd	18
3.5	Greining gagna.....	19

4.0 Niðurstöður	19
4.1 Upplýsingatæknifyrirtækið Advania.....	19
4.1.1 Almennt um fyrirtækið	19
4.1.2 Tímalína	20
4.1.3 Viðurkenndar aðferðir breytingastjórnunar	20
4.1.4 Breyting mannauðsdeilda.....	21
4.1.5 Breytingar á meðhöndlun starfsfólks	21
4.1.6 Sýn starfsfólks á tilgangi samrunans.....	22
4.1.7 Fyrirtækjamenning	22
4.1.8 Hvatakerfi	23
4.2. Ferðaþjónustufyrirtækið Arctic Adventures	24
4.2.1 Almennt um fyrirtækið	24
4.2.2 Tímalína	24
4.2.3 Viðurkenndar aðferðir breytingastjórnunar	25
4.2.4 Breyting mannauðsdeilda.....	26
4.2.5 Breytingar á meðhöndlun starfsfólks	26
4.2.6 Sýn starfsfólks á tilgangi samrunans.....	27
4.2.7 Fyrirtækjamenning	29
4.2.8 Hvatakerfi	29
5.0 Umræður	29
5.1 Nauðsyn breytinga	30
5.2 Stjórnendur og leiðtogar	31
5.3 Hvatningaraðferðir	35
5.4 Samskipti stjórnenda og starfsfólks	35
5.5 Miðlun fyrirtækjamenningar	37
5.6 Aðgerðir við mótþróa.....	37
5.7 Bið eftir samþykki Samkeppniseftirlitsins	38
5.8 Samantekt.....	39
6.0 Lokaorð	41
Heimildaskrá.....	43

Myndaskrá

Mynd 1. Störf mannauðssviðs.....	6
Mynd 2. Störf mannauðssviðs Advania	32
Mynd 3. Störf mannauðssviðs Arctic Adventures	34

Töfluskrá

Tafla 1. Þátttakendur rannsóknar	18
----------------------------------------	----

1.0 Inngangur

Í síbreytilegu markaðsumhverfi verða fyrirtæki að vera hæf um breytingar til að viðhalda samkeppnishæfni (Ulrich og Lake, 1990). Á tuttugustu og fyrstu öldinni náðu samrunar skipulagsheilda í Evrópu hámarki árið 2018 (Dummett, 2018) og einnig fara samrunar íslenskra skipulagsheilda stigvaxandi (Sigríður Dögg Auðunsdóttir, 2017). Á fyrsta ársfjórðungi 2018 var verðmæti samruna evrópskra fyrirtækja um 394 milljarðar USD, en það er um 56% hækkun samanborið við fyrsta ársfjórðungi 2017 („Yfirtökum og samrunum fjölgar”, 2018). Ástæður fjölgunar samruna eru samkvæmt Ulrich (1997) aukin samkeppni vegna hraðari þróunar á framboði á vöru og þjónustu.

Samkvæmt Samkeppnislögum nr. 44/2005 er samruni meðal annars þegar breyting verður á yfirráðum skipulagsheildar til frambúðar vegna samruna tveggja eða fleiri skipulagsheilda eða hluta úr skipulagsheildum sem áður voru sjálfstætt starfandi, eða þegar skipulagsheild yfirtekur annað fyrirtæki. Vegna mikillar samkeppni sækjast skipulagsheildir eftir að sameinast í von um jákvæð samlegðaráhrif (e. *synergy*) sem geta leitt til samkeppnisforskots („Horizontal merger”, 2018). Jákvæð samlegðaráhrif nást þegar virði og árangur sameinaðra skipulagsheilda er meira en þegar skipulagsheildirnar starfa sín í hvoru lagi. Samlegðaráhrif geta þó verið neikvæð, en það er þegar virði sameinaðra skipulagsheilda verður minna en virði hvernar skipulagsheildar fyrir sig sem sjálfstætt starfandi fyrirtæki („Synergy”, 2018). Neikvæð samlegðaráhrif geta til dæmis orðið ef stjórnendur skipulagsheilda standa ekki vel að stjórnun í gegnum samruna og getur hann þá leitt til neikvæðrar hegðunar starfsfólks skipulagsheilda (Buitter og Harris, 2013).

Mannauður skipulagsheilda er þekking starfsfólks og hæfni þess til þess að sinna skyldum sínum innan skipulagsheildar (Boxall og Purcell, 2008). Mannauður er mikilvæg auðlind, skipulagsheildir hugsa ekki eða taka ákvarðanir, það gerir starfsfólkið (Ulrich og Lake, 1990). Nýjar stefnur og stefnumótandi verkefni eru innleidd í gegnum starfsfólk, þess vegna er sér í lagi mikilvægt að hlúa vel að því (Berggren og Bernshteyn, 2007). Hingað til hafa áhrif mannauðsstjórnunar á samruna skipulagsheilda ekki hlotið mikla athygli í heimi rannsókna á samrunum (Buitter og Harris, 2013) sem er sérkennilegt þar sem samkvæmt rannsóknum Buitter og Harris (2013) mun þriðjungur allra á vinnumarkaðnum upplifa yfirtöku eða samruna á einhverjum tímavæðingum síns og verðskuldar því málefnið nánari athugun. Samruni getur skapað mikla óvissu fyrir starfsfólk fyrirtækja, en mannauðsstjórnunaraðferðir geta

hjálpað til við að lágmarka óvissuna og streituna sem henni fylgir með því að undirbúa starfsfólkið fyrir breytt umhverfi (Buiter og Harris, 2013).

Í eftirfarandi rannsóknarritgerð eru borin saman fræði breytinga- og mannauðsstjórnunar við samruna annars vegar fyrirtækjana Advania og Tölvumiðlunar og hins vegar fyrirtækjana Arctic Adventures og Extreme Iceland með það að leiðarljósi að svara rannsóknarspurningunni: *Hvaða breytingar verða á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda?* Til þess að svara spurningunni eru skoðaðar hindranir sem oft verða í vegi mannauðsstjórnunar á tímum samruna og með hvaða hætti stjórnendur þurfa að breyta vinnuferlum vegna þeirra. Ferlar tveggja fyrirtækja í íslensku atvinnulífi verða bornir saman við þær leiðir sem fræðin mæla með um hvernig fyrirbyggja eða yfirstíga megi þær hindranir sem oft á tíðum verða á vegi mannauðsstjórnunar í samruna.

Ritgerðin er sett upp í tveimur hlutum. Sá fyrri felur í sér fræðilegar heimildir þar sem lausnir við hindrunum varðandi mannauðs- og breytingastjórnun í samruna koma fram. Farið er yfir lagalegar hömlur líkt og samkeppnislögin og lög um hópuppsagnir ásamt því að fjalla um aðgerðir stjórnenda varðandi starfsfólk skipulagsheilda við breytingar sem samruna. Þau hugtök sem meðal annars er snert á eru mikilvægi samruna, samskipti, framtíðarsýn, fyrirtækjamenning og einkenni stjórnenda. Seinni hlutinn samanstendur af þeirri aðferðafræði sem farið var eftir við öflun gagna, niðurstöðum viðtala við viðmælendur og í lok ritgerðarinnar eru niðurstöður dregnar saman og kynntar ásamt því að bera saman fræðileg hugtök við raundæmi og rannsóknarspurningunni svarað eftir bestu getu.

2.0 Fræðileg umfjöllun

Í þessum hluta verður farið yfir ýmis fræði breytinga- og mannauðsstjórnunar sem rannsakendur telja mikilvæg svo fyrirtæki geti yfirstigið ýmsar hindranir sem geta orðið á vegi stjórnenda í samruna.

2.1 Ástæður samruna

Ein grunnforsenda fyrirtækja til að halda í við samkeppnina er að viðhalda getu til breytinga, en hröð tækniþróun seinni áratugar tuttugustu og fyrstu aldar hefur valdið því að fyrirtæki þurfa að vera í stöðugri þróun og nýsköpun (Innovation don't just, 2014). Hraðar breytingar markaðsins krefjast skjótra viðbragða fyrirtækja til aðlögunar (Lambin og Schuiling, 2012) og þurfa fyrirtæki að leggja meiri áherslu á að fylgjast með mögulegum nýjungum og nýjum leiðum til að ná til viðskiptavina þar sem þarfir fólks fyrir nýjungum verða sífellt meiri (Kotler og Keller, 2016). Til að styrkja stöðu sína á markaði geta fyrirtæki farið þá leið að afla hærri tekna. Til þess að auka tekjur geta skipulagsheildir farið þrjár leiðir; að auka verðmæti viðskiptavina, að styrkja grunnhæfni sína eða að ganga í gegnum samruna. Sama hvaða leið skipulagsheildir kjósa að fara þurfa þær alltaf að endurhugsa ferla og mannauðstól svo að stefna til vaxtar geti verið innleidd með árangursríkum hætti (Ulrich og Lake, 1990).

2.2 Mikilvægi samruna

Sé ekki vandlega rannsakað fyrirfram hvaða áhrif breytingar munu hafa á starfsfólk og hvernig breytingar skulu vera innleiddar, verða stefnur aldrei að meiru en hugmyndum að sögn Ulrich og Lake (1990). Breytingar á ferlum skipulagsheilda valda breytingum sem snerta starfsfólk og hvernig það sinnir daglegum störfum. Þar af leiðandi þurfa breytingar að vera innleiddar í gegnum starfsfólkið, eigi þær að geta orðið að veruleika (Ulrich og Lake, 1990). Kotter (2012) telur að sýni starfsfólk breytingum ekki stuðning séu þær nær ómögulegar. Grundvöllur þess að starfsfólk styðji breytingar er að sýna fram á nauðsyn (*e. urgency*) þeirra (Kotter, 2012). Að mati Kotter (2012) eru stærstu mistök stjórnenda að leyfa of mikla værukærð í breytingum. Værukærð er afleiðing þess að mikilvægi breytinga eða þörfin fyrir breytingar er ekki nógu mikil og þar af leiðandi festist starfsfólk í þægindaramma sínum. Kotter (2012) heldur því fram að sé værukærð meðal starfsfólks of mikil nái breytingarnar ekki í gegn, þar sem fáir aðilar eru viljugir að ganga í gegnum breytingar yfir höfuð. Fjöldi ástæðna er fyrir þessum mistökum meðal annars þær að stjórnendur vanmeta hversu erfitt það er að ná starfsfólki út úr þægindarammanum, ofmeta getu sína í að ná fram breytingum hjá starfsfólki, skilja ekki

hvernig eigin hefðun hefur áhrif á starfsfólk eða hafa ekki þolinmæði fyrir undirbúningi (Kotter, 2012).

Sjái starfsfólk ekki nauðsyn fyrir breytingum telur Kotter (2012) það ekki vilja leggja á sig þá viðbótarfyrirhöfn sem oft þarf til né færa þær fórnir sem nauðsynlegar eru til að breytingarnar geti gengið í gegn. Komi til þeirra aðstæðna getur verið erfitt að setja saman nógu kröftugan hóp til að leiða breytingar áfram og ná að sannfæra lykileinstaklinga skipulagsheilda um að skapa og miðla breyttri sýn skipulagsheildar (Kotter, 2012). Að ýta undir mikilvægi breytinga er verkefni stjórnenda sem krefst djarfra og jafnvel áhættusamra aðgerða, en aðgerðir sem minnka værukærð geta aukið flækjustig og streitu, að minnsta kosti fyrst um sinn (Kotter, 2012). Sannir leiðtogar grípa til aðgerða vegna þess að þeir eru öruggir um að hægt verði að nota kraftana sem leysast úr læðingi við breytingar til að komast í gegnum þær. Ef æðsta stjórn fyrirtækis samanstendur aðeins af varkárum stjórnendum mun enginn skapa nógu mikla þörf fyrir breytingar og þar af leiðandi munu þær ekki ganga í gegn (Kotter, 2012). Í þeim tilfellum verður stjórn fyrirtækisins að vera ábyrg fyrir að finna leiðtoga og að setja þá í lykilstöður (Kotter, 2012).

2.3. Stjórnun og leiðtogafærni

Stjórnun skipulagsheilda nær til að mynda yfir áætlanagerð, skipulag, tímaáætlun, innleiðingu og markmiðasetningu, en hlutverk stjórnenda í breytingum er meðal annars að sjá um skipulag og stjórnun breytingaferlisins (Kotter, 2012; Finley og Robbins, 1997). Hlutverk stjórnanda ætti að vera að takast á við flóknar aðstæður og finna leiðir út úr erfiðleikum en hlutverk leiðtoga að takast á við þær breytingar sem stjórnandi setur á og leiða fólk í gegnum þær (Larson og Gray, 2014). Leiðtogafærni nær yfir sköpun á framtíðarsýn og stefnu. Því er hægt að fullyrða að stjórnun eigi við um nánustu framtíð en leiðtogafærni til lengri tíma litið (Kotter, 2012). Larson og Gray (2014) telja bæði leiðtoga og stjórnanda þurfa til að stjórna verkefnum skipulagsheilda, og best væri ef þessa eiginleika væri að finna í einum og sama einstaklingnum.

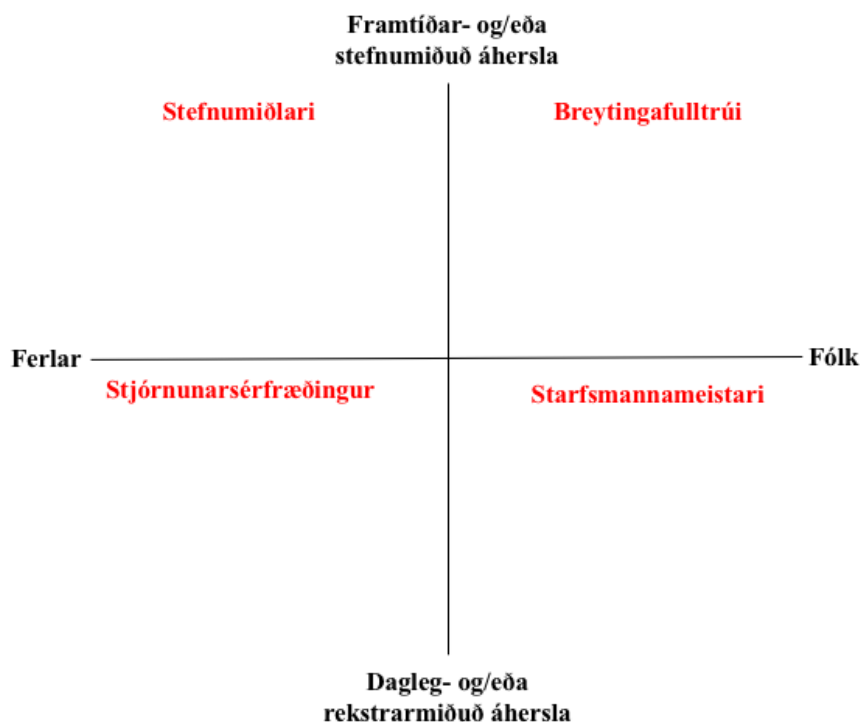
Stjórnun er nauðsynlegt atriði í breytingum, því sé stjórnunin engin getur breytingaferlið auðveldlega farið úr böndunum (Kotter, 1999). Fyrir flestar skipulagsheildir er þó mun meiri áskorun falin í því að leiða breytingar (Kotter, 1999). Leiðtogafærni verður að eiga sér stað í öllum deildum fyrirtækis svo hæfni starfsmanna og tryggð við skipulagsheildina þróist (Ulrich og Lake, 1990). Þar af leiðandi verða stjórnendur að vera meðvitaðir um að þegar bæta á leiðtogafærni stjórnenda innan skipulagsheildar er sterk leiðtogafærni samsett með veikri stjórnun engu skárri og stundum jafnvel verri en veik leiðtogafærni með sterkri

stjórnun. Stór áskorun stjórnenda í breytingaferli er því að sameina sterka leiðtogafærni með sterkri stjórnun svo að jafnvægi náist (Kotter, 1999). En stjórnendur með góða leiðtogafærni eru ekki á hverju strái. Skorti leiðtogafærni í skipulagsheild er hægt að ráða bót á því með því að ráða inn utanaðkomandi aðila, veita starfsfólki með leiðtogafærni innan skipulagsheildarinnar stöðuhækkun eða hvetja starfsfólk sem ekki eru færir leiðtogar en eru í þeim stöðum sem krefjast leiðtogafærni, til að taka áskoruninni og leggja sig enn betur fram (Kotter, 2012).

Stjórnendur skapa mannauðskerfi sem hjálpa til við að innleiða stefnur og skipulag á skilvirkan hátt, sem að jafnaði krefst fjölda flókinna ákvarðana (Kotter, 1990). Stjórnendur verða að skipuleggja uppbyggingu starfa, manna störfin með einstaklingum sem passa þeim, bjóða upp á þjálfun fyrir þá sem þess þurfa, deila skipulaginu með starfsfólki ásamt því að ákveða hve miklu valdi skuli dreifa og hverjum skuli veita það vald (Kotter, 1990). Samstilling ólíkt skipulagningu, felur í sér samskiptaáskorun og snýst um að stilla saman strengi ólíkra hagaðila skipulagsheildar (Kotter, 1990). Samstilling krefst óneitanlega meiri samræðna við marga einstaklinga heldur en skipulagning. Markhópurinn getur náð yfir undir- og yfirmenn stjórnenda, samstarfsmenn, starfsfólk í öðrum hlutum skipulagsheildarinnar. Allir sem geta hjálpað til við að innleiða framtíðarsýnina og stefnur, eða geta jafnvel hindrað innleiðinguna á einhvern hátt skipta máli á meðan breytingaferli stendur (Kotter, 1990).

2.3.1 Einkenni stjórnenda

Mannauðsstjórnun skipulagsheilda snýst um að nýta mannauð til að ná fram samkeppnisforskoti. Í því felst að virkja saman mannauð og stefnu skipulagsheildarinnar (Þorkell Sigurlaugsson, 2009). David Ulrich (1997) hefur unnið að því að því að brjóta störf mannauðssviðs fyrirtækja í samkeppni niður í fjögur hlutverk sem skiptast niður eftir áherslum á ferla, fólk, framtíðar- eða skammtíma áherslur, samanber mynd 1.



Mynd 1. Störf mannauðssviðs

2.3.1.1 Stefnumiðuð mannauðsstjórnun - Stefnumiðlari (*e. strategic partner*)

Stefnumiðlari mannauðsdeildar vinnur helst að því að samræma stefnur og ferla mannauðsdeildar við heildarstefnu skipulagsheildarinnar. Með því að sinna þessu hlutverki gerir stefnumiðlari skipulagsheildinni kleift að fylgja stefnunni til að ná markmiðum sínum (Ulrich, 1997). En svo að stefnur skipulagsheildar geti gengið upp verða verkefni og verkferlar hennar að endurspegla stefnuna og vinna að enda markmiðinu (Larson og Gray, 2014), það er ekki gert nema að innleiða þá hugsun í allar deildir skipulagsheildarinnar, þar á meðal mannauðsdeildina. Stefnumiðlari sér til þess að stefna fyrirtækisins endurspeglast í gjörðum starfsfólks með því að forgangsraða verkefnum mannauðsstjórnenda eftir því hvað samræmist stefnu skipulagsheildarinnar best (Ulrich, 1997).

2.3.1.2 Stjórnun grunnstoða - Stjórnunarsérfræðingur (*e. administrative expert*)

Þróun grunnstoða skipulagsheilda hefur löngum verið hefðbundið hlutverk mannauðsdeilda. Stjórnunarsérfræðingur sér til þess að ferlar ráðninga, launa, hvatningar, þróunar o.s.frv. séu í samræmi við þá fyrirtækjamenningu sem ætti að ríkja innan skipulagsheildarinnar (Ulrich, 1997). Til að hlutverk stjórnunarsérfræðings við mannauðsmál virki sem best skapar viðkomandi mannauðsstjórnandi innviði fyrirtækja með síendurteknum athugunum og

endurbótum á mannauðsferlum. Það gerir stjórnunarsérfræðingur til að öðlast skilvirka stjórnun, þá eru hans helstu verkefni að tryggja skilvirkni í mannauðsferlum og vera viss um að ákvarðanir um að ráða, þjálfa og verðlauna starfsfólk auki framleiðni og minnki sóun (Ulrich, 1997).

2.3.1.3 Stjórn framlags starfsmanna - Starfsmannameistari (*e. employee champion*)

Mannauðsstjórnendur sem gegna starfi starfsmannameistara leggja megin áherslu á að leysa dagleg vandamál sem upp koma varðandi málefni og þarfir starfsmanna (Ulrich, 1997). Sé virkur starfsmannameistari að störfum við að finna út þarfir starfsfólks og sjá til þess að þeim sé fullnægt verður framlag starfsfólks meira en ella. Mannauðsstjórnandi af þessu tagi eyðir tíma með starfsfólkinu, sér um persónulega þjálfun og hvetur aðra stjórnendur til að fylgja fordæmi sínu (Ulrich, 1997). Framlag starfsfólks er grunnur að velgengni skipulagsheildar. Með störfum starfsmannameistara eykst framlag starfsfólks ekki aðeins við dagleg störf, heldur getur framlag þeirra einnig aukist í róttækum breytingum líkt og samrunna. Þegar starfsfólk er sátt og sýnir tryggð, verður mannauðurinn dýrmætari fyrir vikið (Ulrich, 1997).

2.3.1.4 Breytingastjórnun – Breytingafulltrúi (*e. change agent*)

Breytingafulltrúi starfar ekki aðeins við breytingarnar sjálfar heldur sér til þess að til langs tíma litið hafi skipulagsheild það sem þarf til að fara í gegnum breytingar (Ulrich, 1997). Geta skipulagsheilda til að aðlagast síbreytilegu markaðsumhverfi skiptir sífellt meira máli fyrir samkeppnishæfni skipulagsheilda í dag. Breytingarfulltrúi sér til þess að fyrirtæki hafi sveigjanlega ferla og séu tilbúin að fara í gegnum örar breytingar (Ulrich, 1997).

2.3.1.5 Einkenni stjórnanda við róttækar breytingar

Komi að því að skipulagsheild fari í gegnum stórvægilegar breytingar, þurfa öll fjögur hlutverk mannauðsstjórnanda að vera að vera til staðar við að koma starfsmönnum og jafnvel æðri stjórnendum til hjálpar við að láta af gömlum siðum og aðlagast nýrri fyrirtækjamenningu (Ulrich, 1997). Í samruna verður stefnumiðaður félagi að sjá breytingarnar út frá heildarsamhengi og forgangsraða verkefnum varðandi mannauðinn svo þau séu í samræmi við nýja sýn skipulagsheildarinnar. Stjórnunarsérfræðingur verður að vera til taks þar sem miklar breytingar verða á fyrirkomulagi verkefna; fleiri þurfa þjálfun, sameina þarf launakerfi, ýmist er fólki sagt upp eða fleiri ráðnir inn í einu, því þarf góð stjórn og skipulag að ríkja yfir þessum ferlum. Starfsmannameistari gegnir veigamiklu hlutverki þar sem mikil hætta er á að framleiðni

starfsmanna minnki ef trúverðugleiki skipulagsheildarinnar minnkar. Starfsmannameistari kemur í veg fyrir minnkandi traust með því að miðla upplýsingum og taka áhyggjur starfsmanna til greina og vinna í þeim. Breytingafulltrúinn gegnir undirbúningsferlinu fyrir breytingu líkt og samruna og leiðir svo aðra stjórnendur í gegnum ferlið sjálf (Ulrich, 1997).

2.4 Hvatning starfsfólks

Með hvatningu starfsfólks er ýtt undir vilja þess til að stunda vinnu sína vel (Lepak og Gowan, 2017). Við samruna skipulagsheilda er hvatning mjög mikilvæg því án hennar mun starfsfólk ekki sjá ábatann í því að veita aðstoð við samrunann sem leiðir til þess að verkefninu miðar ekki áfram eins og skyldi (Kotter, 1990). Hvatning og verðlaun hvetur einstaklinga til að þróa hugsunar- og hegðunarmynstur sitt í takt við þarfir skipulagsheildarinnar (Ulrich og Lake, 1990). Aðferðir til að hvetja starfsfólk geta til dæmis verið að lýsa framtíðarsýn skipulagsheilda á þann veg að hún leggi áherslu á vinnu starfsfólksins og mikilvægi þess að starfsfólk eigi atkvæðisrétt um hvernig vinna skuli að framtíðarsýninni. Þessi aðferð getur gert það að verkum að starfsfólk finnur fyrir valdadreifingu (Kotter, 1990). Til hvatningar þurfa stjórnendur að sýna einlægan stuðning við tilraunir starfsfólks til að ná sýn fyrirtækisins, styðja starfsfólkið með þjálfun, endurgjöf vera góð fyrirmynd ásamt því að viðurkenna árangur starfsfólksins opinberlega (Kotter, 1990). Af því leiðir að starfsfólk vex í starfi, sjálfstraust þeirra eykst og því finnst það vera hluti af skipulagsheild sem er annt um það. Sé þessum skrefum framfylgt verður vinnan í sjálfu sér hvetjandi (Kotter, 1990). Templar (2011) mælir með að finna afsökun til að verðlauna starfsfólk sitt örlítið daglega, þó ekki nema fyrir litlar og ómerkilegar niðurstöður. Það skilar sér í kappsömu (*e. motivated*) starfsfólki sem hefur það fyrir vana að fagna minnsta árangri, sem Templar telur mjög mikilvægt.

2.4.1 Skammtímasigrar

Starfsfólk þarf að sjá tilgang með störfum sínum og að það skipti máli til þess að viðhalda sem bestri frammistöðu í starfi. Því er mikilvægt að í breytingum hafi starfsfólk skýr markmið sem það getur daglega unnið að. Fæstir leggja í langferð nema sannfærandi sannanir séu um að ferðalagið muni skila því erindi sem erfiði (Kotter, 2012). Ef engum sammtímasigrum sem nást er fagnað, þó ekki sé nema lítillaga, eiga flóknar tilraunir til stefnubreytinga eða endurskipulags skipulagsheilda á hættu á að missa dampinn ef engin eru skammtímamarkmiðin til að ná og fagna. Sama má segja um fyrirtæki sem standa í breytingum, en samkvæmt Kotter (2012) verða einhverjar niðurstöður að vera sjáanlegar innan sex til átján mánaða til að starfsfólk geti fagnað

skammtímasigrum svo það missi ekki dampinn eða snúist gegn breytingunum. Stundum detta stjórnendur í lukkupottinn og niðurstöður breytinga verða starfsfólki sýnilegar, en það er ekki alltaf raunin. Séu niðurstöður ekki sýnilegar geta stjórnendur gripið í taumana og skapað sjálfir skammtímasigra í breytingaferlinu. Sú skuldbinding að skapa skammtímasigra getur hjálpað til við að viðhalda mikilvægi breytinganna.

Góður skammtímasigur er ótvíræður, sýnilegur og tengist augljóslega breytingaferlinu, en að skapa skammtímasigra og að vonast eftir skammtímasigrum er tvennt ólíkt (Kotter, 2012). Í árangursríku breytingaferli ættu stjórnendur að leitast eftir leiðum til að setja sér markmið og ná þeim, ásamt því að verðlauna starfsfólk sitt í samræmi við markmiðin (Kotter, 2012). Tilgangur skammtímasigra er margþættur. Þeir sýna fram á að fórnir starfsfólks borgi sig, gefa þátttakendum breytinganna klapp á bakið og fínstilla framtíðarsýn og stefnu skipulagsheildarinnar. Skammtímasigrar geta einnig verið tól stjórnenda til að vinna þá sem sýna breytingunum mótþróa á sitt band og halda stjórnendum við efnið (Kotter, 2012).

2.5 Samskipti

Eitt mikilvægasta atriði sem stjórnendur þurfa að sinna í breytingum eru samskipti við starfsfólk (Buitter og Harris, 2013), en sú hæfni að skapa sameiginlegt hugarfar varðandi markmið og aðferðir til að ná þeim er grunnatriði árangursdrifinna fyrirtækja (Ulrich og Lake, 1990). Upplýsingaflæði og hegðun eru mikilvæg atriði til að öðlast sameiginlegt hugarfar skipulagsheilda, en þessi atriði gefa almennan skilning á því hvernig hlutirnir eru gerðir innan skipulagsheildar (Ulrich og Lake, 1990). Aðgerðir sem notaðar eru til að skapa sameiginlegt hugarfar geta hjálpað starfsfólki að skilja framtíðarstefnu og samspil verkefna sinna og skipulagsheildarinnar, bæði í skamm- og langtíma samhengi (Ulrich og Lake, 1990). Það hefur einnig sýnt sig að í þeim skipulagsheildum þar sem sýn fyrirtækisins er markvisst deilt áfram og sameiginlegt hugarfar ríkir þvert á skipulagsheildina að starfsfólk beri meiri hollustu til fyrirtækisins og sýni þar af leiðandi meiri afköst (Ulrich og Lake, 1990).

Stjórnun er einfaldlega samskipti og allt sem að stjórnendur segja eða gera skilur eftir sig ákveðin skilaboð (Duck, 1998). Allt of margir stjórnendur gera ráð fyrir að samskipti séu aðeins fyrir starfsfólkið eða jafnvel eitthvað sem bara mannauðsdeildin á að sjá um. Svo er alls ekki því samkvæmt Duck (1998) eiga samskipti að vera forgangsatriði hjá stjórnendum á öllum stigum skipulagsheildarinnar. Samskipti er mikilvægur þáttur í breytingaferli skipulagsheilda því þá ganga sögusagnir oft stjórnlaust um. Þá er mikilvægt að skilaboð stjórnenda séu skýr,

einföld og síendurtekin (Duck, 1998). Samskipti og fræðsla um breytingarnar sem eru í vændum hjálpa til við að koma í veg fyrir mótþróa starfsfólks.

Margar breytingar til góðs hafa ekki komist á legg vegna skorts á skuldbindingu starfsfólks gagnvart verkefninu eða skipulagsheildinni. Að sjá til þess að hver og einn hafi skýran skilning á mikilvægi breytinganna og á samvinnu að sameiginlegu markmiði kemur í veg fyrir örmögnun starfsfólks (Ulrich og Lake, 1990). Kotter (2012) fjallaði um að án mikilla og einlægra samskipta sé ekki hægt að sannfæra starfsfólk skipulagsheilda um að ábati hljótist af breytingum og að þær séu framkvæmanlegar. Miklar breytingar eru í flestum tilvikum nær ómögulegar nema meiri hluti starfsfólks sé fylgjandi þeim (Kotter, 2012). Miðlun á tilgangi breytinga getur þó verið flókin vilji skipulagsheildir ekki miðla loka markmiði sínu. Í þeim tilvikum er starfsfólk hvorki hvatt til að spyrja spurninga né reyna að finna markmið og tilgang skipulagsheildarinnar sem leiðir til þess að starfsfólk finnur óhjákvæmilega lítinn tilgang með störfum sínum (Ulrich og Lake, 1990).

Kotter (2012) fjallaði um þrjú árangurslaus samskiptamynstur sem eiga það öll sameiginlegt að skapast áður en skipulagsheild kemur á breytingum, en geta svo orðið neikvæður þáttur þegar breytingaferli er hafið. Fyrsta mynstrið lýsir skipulagsheild með góða breytingasýn en miðlar henni áfram til starfsfólks með örfáum fundum og tilkynningum. Stjórnendur deila því takmörkuðu magni upplýsinga til starfsfólks. Í þessu samskiptamynstri eiga stjórnendur það til að verða undrandi þegar starfsfólkið virðist ekki skilja breytingarnar, því breytingasýnin kom stjórnendum vel fyrir sjónir. Annað mynstrið lýsir skipulagsheild þar sem nokkrir stjórnendur eyða tíma í ræðuhöld fyrir starfsfólk en flestir stjórnendurnir eru þögulir og hlutlausir, Kotter segir þetta samskiptamynstur vera skárri en það fyrsta en þó ófullnægjandi í breytingaferli skipulagsheilda. Í þriðja mynstrinu er fyrirhöfn samskipta lögð í tilkynningar og ræður, en nokkrir lykileinstaklingar haga sér andstætt breytingarsýninni sem leiðir til vantrausts og þar af leiðandi missa skilaboð stjórnendanna marks (Kotter, 2012).

Samskipti fela í sér bæði orð og gjörðir, en hegðun einstaklinga er yfirleitt áhrifaríkari en orð þeirra (Kotter, 2012). Kotter (2012) telur fátt gera jafn lítið úr breytingum og þegar stjórnendur eða aðrir lykileinstaklingar hegða sér andstætt orðum sínum. Sé hegðun lykileinstaklinga skipulagsheildar í takt við þær breytingar sem þeir boða viðurkennir starfsfólk breytingarnar mun betur. Þessi hugmynd er í sjálfu sér einföld; Auðvelt er að lofa, örðugt að efna og því er oft árangursríkara að sannfæra efasemdamenn með gjörðum en orðum (Kotter, 2012).

2.5.1 Framtíðarsýn

Framtíðarsýn er mynd af framtíðinni með beinni eða óbeinni skýringu um ástæður þess að hún sé fýsileg (Kotter, 2012). Í breytingaferli skipulagsheilda þjónar heildstæð framtíðarsýn mikilvægum tilgangi á þrjá vegu. Hún skýrir almenna stefnu breytinganna ásamt því að útskýra af hverju breytingarnar séu nauðsynlegar sem einfaldar fjöldann allan af flóknum ákvörðunum, hún hvetur fólk til að grípa til aðgerða í stefnu við framtíðarsýnina jafnvel þó fyrstu skrefin geti verið einstaklingunum erfið, og síðast en ekki síst hjálpar framtíðarsýn að samræma aðgerðir starfsfólks í mismunandi stöðum á fljótlegan og skilvirkan hátt (Kotter, 2012).

Stjórnendur geta nýtt framtíðarsýn skipulagsheildar til að hvetja starfsfólk til aðgerða sem samræmast ekki þeirra skammtímahagsmunum en munu skila árangri á endanum (Kotter, 2012). Yfirleitt þurfa skipulagsheildir að færa einhverjar fórnir í skiptum fyrir betri framtíð, en í flestum tilfellum er starfsfólk þvingað út úr þægindarammanum og skyldað til að vinna með færri auðlindir, beðið um að læra nýja tækni og hegðun ásamt því að eiga það á hættu að missa starf sitt (Kotter, 2012).

Án viðeigandi framtíðarsýnar verður breytingaferli auðveldlega ósamhæft og tímafrekt og getur hæglega tekið ranga stefnu eða verið með öllu stefnulaust (Kotter, 2012). Framtíðarsýn er verkfæri til að leiðbeina ákvarðanatöku og án hennar getur hver og ein einasta ákvörðun starfsfólks skapað endalausar deilur sem eyða bæði tíma og orku (Kotter, 2012). Slæm framtíðarsýn getur þó verið verri en engin og sé skipulagsheild með óskilvirka framtíðarsýn getur það leitt til rangra ákvarðana með slæmum afleiðingum (Kotter, 2012).

Árangursrík framtíðarsýn hefur að minnsta kosti sex lykileinkenni (Kotter, 2012). (1) Hún er möguleg og hægt er að ímynda sér mynd af því hvernig framtíðin muni líta út. (2) Hún er æskileg og nær til hagsmuna starfsfólks, viðskiptavina, hluthafa og annarra hagaðila til lengri tíma. (3) Hún er fýsileg og inniheldur raunsæ markmið sem hægt er að ná. (4) Hún er markviss og nógu skýr til að skapa leiðsögn í ákvarðanatöku en (5) hún er samt sveigjanleg og nógu almenn til að leyfa sveigjanleika í mismunandi kringumstæðum. (6) Síðast en ekki síst er henni auðveldlega miðlað áfram (Kotter, 2012). Yfirleitt er árangursríkast fyrir stjórnendur að miðla framtíðarsýn skipulagsheildar áfram til starfsfólks með því að nota marga ólíka miðla, til dæmis stóra, opna fundi, fréttatilkynningar, innanhús dagblöð og óformlega einstaklingsfundi. Þegar sömu skilaboðin koma úr mörgum mismunandi áttum er líklegra að þau ná marks og sitji betur eftir í huga starfsfólks, bæði á vitsmunalegu og andlegu stigi (Kotter, 2012).

2.5.2 Gegnsæi

Berggren og Bernshteyn (2007) telja gegnsæi innan skipulagsheilda minnka óskilvirkni í framtíðarsýn og stefnu stjórnenda og sé það eitt af grundvallaratriðum til að gera skipulagsheild samkeppnishæfa. Stig gegnsæis hefur bein áhrif á árangur skipulagsheildar. Hægt er að skipta gegnsæi skipulagsheilda niður í fjögur stig.

Fyrsta stig gegnsæis einkennist af því að stjórnendur kynna ekki stefnu skipulagsheildarinnar fyrir starfsfólki (Berggren og Bernshteyn, 2007). Gegnsæið er því sama sem ekkert. Ástæða þess er oft til að varna því að innri aðilar uppljóstri mikilvægum upplýsingum um skipulagsheildina til keppinauta. Þessar aðstæður geta verið þegar skipulagsheild starfar á markaði án samkeppnishæfra markaðsskilyrða og er því til dæmis með einokun eða starfar á fákeppnismarkaði (Berggren og Bernshteyn, 2007). Einnig getur lítið sem ekkert gegnsæi stafað af því að stjórnendur kjósa að leyna loka markmiði skipulagsheildar fyrir starfsfólki þar þeir gætu verið að starfa á siðferðislega gráu svæði eða að stjórnendur telji að starfsfólki mislíki stefnu skipulagsheildarinnar (Ulrich og Lake, 1990).

Á öðru stigi gegnsæis er óljós stefna kynnt í miklum mæli af stjórnendum skipulagsheildar (Berggren og Bernshteyn, 2007). Stjórnendur skilja stefnu skipulagsheildarinnar þó aðallega í samhengi við hvaða áhrif hún hefur á starfssvið þeirra. Á þessu stigi er ekki mikil samheldni í stefnunni í gegnum skipurit skipulagsheildar. Er þetta stig gegnsæis lýsandi fyrir stór, alþjóðleg fyrirtæki með mismunandi viðskipti á hverjum stað (Berggren og Bernshteyn, 2007).

Þriðja stig gegnsæis er oft augljóst í skipulagsheildum sem þróað hafa skýra stefnu en hafa ekki innleitt hana á lægri stigum skipuritsins. Þetta stig er algengt meðal stórra fyrirtækja með litla valddreifingu og mikið af framlínustarfsfólki sem sér um þjónustu við viðskiptavini. (Berggren og Bernshteyn, 2007).

Á fjórða stigi gegnsæis er stefnu augljóslega miðlað til starfsfólks og er hún brotin niður í framkvæmanleg markmið fyrir hvern og einn starfskraft. Einstök markmið eru skilgreind til að auðvelda starfsfólki að vaxa í starfi og að ná árangri. Með auknu gegnsæi verður árangur og framlag hvers starfskrafts sjáanlegra. Gegnsæ markmið eru mikilvæg fyrir starfsfólk svo það geti skilið tilgang sinn og hvernig sín eigin markmið og frammistaða tengjast öðru starfsfólki (Berggren og Bernshteyn, 2007).

2.6 Fyrirtækjamenning

Ein stærsta áskorun breytinga í skipulagsheild er fyrirtækjamenning (Kotter, 2012). Hún nær yfir dæmigerðar venjur og sameiginleg gildi skipulagsheildar. Menning er mikilvæg vegna

þeirra áhrifa sem hún hefur á mannlega hegðun, en hún hefur áhrif á alla innan skipulagsheildarinnar. Vegna þess hve ósýnileg og ómeðvituð hún er í fyrirtækjum er mjög erfitt að eiga við hana, breyta henni eða jafnvel bara ræða um áhrif hennar (Kotter, 2012).

Þegar pressunni af breytingaferli er aflétt verður ný breyting alltaf viðkvæm, nema hún hafi náð að festa rætur sínar í gildum og venjum skipulagsheildarinnar (Kotter, 2012). Það tekur langan tíma að festa nýja verkferla í fyrirtækjamenningu og eru þeir mjög viðkvæmir séu breytingarnar ekki rótgrónar við menninguna, en það tekur oft um þrjú til tíu ár (Kotter, 2012). Menning breytist einungis eftir að hegðun einstaklinga hefur verið breytt, hún skapar ábata fyrir skipulagsheildina í ákveðinn tíma og einstaklingarnir sjá greinilega tengslin á milli breyttrar hegðunarinnar og þeirra umbóta sem hafa orðið á afköstum (Kotter, 2012). Ef nýtt verklag í breytingaferli er ekki samræmanlegt viðeigandi menningu mun það alltaf verða viðkvæmt fyrir, því er mikilvægt að stjórnendur skilji núverandi menningu skipulagsheildar. Því betur sem stjórnendur skilja núverandi menningu, því auðveldara er hægt að benda á nauðsyn breytinganna, hvernig á að móta framtíðarsýn, hvernig leiðbeina á starfsfólki í breytingaferlinu og mun það leiða til auðveldari framkvæmda breytinga (Kotter, 2012).

2.7 Mótþrói

Breytingar í fyrirtækjum geta leitt til mótþróa starfsfólks sem getur valdið því að breytingarnar gangi ekki jafn vel og áætlað var (Kotter, 1998; Klaus, 1997) og geta stjórnendur jafnvel ómeðvitað ýtt undir mótþróa starfsfólks, geri þeir sér ekki grein fyrir áhrifum sínum. Til dæmis geta þeir aukið kvíða starfsfólks fyrir breytingum þegar reynt er að ýta undir nauðsyn breytinga, sem veldur enn meiri mótþróa (Kotter, 2012). Ástæður fyrir mótþróa eru ýmsar en það er sérstaklega líklegt að einhver mótþrói verið til staðar ef starfsfólk þarf að fara úr valdamikilli stöðu í valdaminni stöðu þar sem þeir eru undir fleiri yfirmönnum og hafa ekki eins mikið um hlutina að segja (Ulrich og Lake, 1990). Starfsfólk getur sýnt mótþróa á mismunandi hátt og því er nauðsynlegt fyrir stjórnendur að vera undirbúnir með aðgerðaráætlun og bregðast hratt og örugglega við (Kotter, 1998). Algengustu ástæður mótþróa við breytingum eru að starfsfólk sé hrætt um að missa eitthvað mikils virði, starfsfólk misskilur breytingarnar eða innleiðingu þeirra, starfsfólk trúir ekki að breytingarnar séu skipulagsheildinni til góðs eða að starfsfólk hefur yfir höfuð ekki mikla þolinmæði eða þrautseigju fyrir breytingum (Kotter, 1998). Mikilvægt er að stjórnendur skilji hvaða atriði geti komið í veg fyrir farsælar breytingar og séu þjálfaðir í að takast á við þessi atriði (Bateh, Castaneda og Farah, 2013).

Til að koma í veg fyrir og spyrna gegn mótþróa starfsfólks mælir Kotter (1998) með nokkrum leiðum sem stjórnendur geta farið. Sú fyrsta er fræðsla fyrir starfsfólk um breytingarnar áður en þær eiga sér stað, til dæmis með einstaklingsviðtölum, kynningum eða fréttabréfum. Þessi fræðsla hjálpar til að útskýra þörfina fyrir breytingar. Góð samskipti á milli stjórnenda og starfsfólks eru einnig mikilvæg svo að starfsfólk geti skilið þörfina og rökin fyrir breytingum, en oft getur það verið gagnlegt að fá starfsfólk til að taka þátt í innleiðingu breytinganna. Með þeirra þátttöku koma oft upp athugasemdir og ábendingar frá starfsfólki sem stjórnendum hefði annars ekki dottið í hug. Stuðningur við starfsfólk er mjög mikilvægur til að koma í veg fyrir mótþróa. Hann getur til dæmis verið á því formi að útvega þjálfun í nýrri fagkunnáttu, gefa tímabundið frí eftir krefjandi tíma í starfi eða bara að hlusta á starfsfólk og veita því tilfinningalegan stuðning (Kotter, 1998).

2.8 Lög og reglugerðir

Í eftirfarandi kafla er greint frá þeim lagalegu hömlum og reglugerðum sem valin fyrirtæki þurftu að hafa til hliðsjónar við framkvæmd samruna.

2.8.1 Samkeppniseftirlitið

Samkeppniseftirlitið þjónar þeim tilgangi að efla virka samkeppni í viðskiptum (Samkeppniseftirlitið, e.d.). Stofnunin skal fylgja markmiðum samkeppnislaga með því að vinna gegn óhæfilegum takmörkunum og hindrunum á frelsi í atvinnurekstri, sporna gegn skaðlegri fákeppni og samkeppnishömlum ásamt því að auðvelda aðgang nýrra keppinauta. (Samkeppniseftirlitið, e.d.). Samkvæmt samkeppnislögum nr. 44/2005 er einn af hornsteinum samkeppnisréttar samrunareglur og gegna þær þýðingarmiklu hlutverki við að tryggja að samkeppni markaða verði ekki breytt með samruna eða yfirtöku, á þann hátt að samkeppni hverfi eða skerðist (Samkeppniseftirlitið, e.d.). Samruni er samkvæmt Samkeppniseftirlitinu (e.d.) þegar varanlegar breytingar verða á yfirráðum fyrirtækis (a) vegna þess að einn eða fleiri aðilar, sem nú þegar hafa yfirráð yfir að minnsta kosti einu fyrirtæki eða fleirum ná beinum eða óbeinum yfirráðum í heild eða að hluta yfir einu eða fleiri fyrirtækjum til viðbótar með því að kaupa verðbréf eða eignir, með samningi eða öðrum hætti, eða (b) vegna sameiningar tveggja eða fleiri fyrirtækja eða hluta úr fyrirtækjum sem áður voru sjálfstætt starfandi, (c) þegar fyrirtæki tekur yfir annað fyrirtæki eða (d) með stofnun skipulagsheildar um sameiginlegt verk sem varanlega sinnir öllum rekstri sjálfstæðrar efnahagseiningar (Samkeppniseftirlitið, e.d.).

Samrunareglur samkeppnislaga nr 44/2005 segja til um að uppfylla þurfi tilkynningaskyldu um fyrirtæki sem öðlast yfirráð á öðru fyrirtæki þegar ákveðin skilyrði séu uppfyllt. Skylda er að tilkynna samruna til Samkeppniseftirlitsins þegar sameiginleg heildarvelta viðkomandi fyrirtækja er tveir milljarðar íslenskra króna eða meira á Íslandi og að lágmarki tvö af þeim fyrirtækjum sem taka þátt í samrunanum hafi að lágmarki 200 milljónir króna ársveltu hvort um sig. Samkeppniseftirlitið má þó krefja samrunaaðila um tilkynningu um samrunann þrátt fyrir að uppfyllist ekki framangreind skilyrði ef heildarvelta hlutaðeigandi fyrirtækja er meiri en einn milljarður íslenskar krónur á ári. (Samkeppniseftirlitið, e.d.)

Fyrirtæki skulu tilkynna samruna til Samkeppniseftirlitsins áður en framkvæmdir á honum hefjast en eftir að samningar hafa verið gerðir. Samruni sem fellur undir ákvæði samkeppnislaga skal ekki koma til framkvæmda á meðan Samkeppniseftirlitið fjallar um hann. Komi upp sú staða að Samkeppniseftirlitið telji að með samruna komist viðkomandi fyrirtæki í markaðsráðandi stöðu, að markaðsráðandi staða styrkist til muna, eða að samkeppni á markaði raskist að öðru leyti er stofnuninni heimilt að ógilda samrunann eða setja honum skilyrði. Innan tuttugu og fimm virkra daga skal Samkeppniseftirlitið tilkynna fyrirtækjunum ef talin er ástæða til ýtarlegri rannsókna á samkeppnislegum áhrifum samrunans. Taka skal ákvörðun um ógildingu samruna ekki seinna en 70 virkum dögum eftir að tilkynningin hefur verið send. Hægt er að lengja þann frest um allt að 20 virka daga (Samkeppniseftirlitið, e.d.).

2.8.2 Hópuþsagnir

Í fyrstu grein laga um hópuþsagnir nr. 63/2000 segir að þær eigi meðal annars við þegar að minnsta kosti tíu prósent starfsmanna fyrirtækis sem hefur færri en 300 en fleiri en 100 starfsmenn í vinnu, sé sagt upp á þrjátíu daga tímabili án einstakra ástæðna. Atvinnurekandi skal senda svæðisvinnumiðlun í viðeigandi umdæmi skriflega tilkynningu um fyrirhugaðar uppsagnir. Tilkynningin skal fela í sér allar þær upplýsingar er máli skipta varðandi fyrirhugaðar hópuþsagnir. Sjái vinnuveitandi ekki aðra lausn en hópuþsagnir, þrátt fyrir að boðið verði upp á endurráðningu, skal ákvörðun um það hverjum bjóðist endurráðning liggja fyrir eins fljótt og hægt er (*Lög um hópuþsagnir*).

Samkvæmt lögum um hópuþsagnir taka þær ekki gildi fyrir en 30 dögum eftir að tilkynning um uppsagnirnar berst svæðisvinnumiðlun. Þessi frestur er settur á til að gefa svæðisvinnumiðlun svigrúm til að finna lausnir á mögulegum vandamálum sem fylgja uppsögnunum. Þrátt fyrir eðli hópuþsagna breytist uppsagnafrestur starfsmanna samkvæmt lögum, eða öðrum samningum ekki nema að viðkomandi starfsmenn eigi styttri uppsagnarfrest

en 30 daga, annars hefur fresturinn ekki áhrif á þá sem hafa 30 daga eða lengri uppsagnarfrest. Þrátt fyrir lög um hópuppsagnir hefur þá starfsmaður með þriggja mánaða uppsagnarfrest ekki rétt á lengri frest (*Lög um hópuppsagnir*). Lögin voru sett á með þeim tilgangi að fækka hópuppsögnum, eða þeim fjölda starfsmanna sem fyrir þeim verða, og svo að með fyrirvara um hópuppsagnir að Vinnumálastofnun geti gert viðeigandi ráðstafanir við þeim vanda sem fyrirhugaðar uppsagnir munu valda (Alþýðusamband Íslands [ASÍ], e.d.).

3.0. Rannsóknaraðferð

Í eftirfarandi kafla er gerð grein fyrir rannsóknaraðferðinni sem stuðst var við við framkvæmd rannsóknarinnar. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna hverjar breytingar á ferlum mannauðsstjórnunar verða við samruna skipulagsheilda, með raundæmum úr íslensku atvinnulífi. Markmiðið var því ekki að ná fram niðurstöðum sem alhæfa um viðfangsefnið heldur að fá innsýn sem hægt er að byggja á og skapa grundvöll fyrir frekari rannsóknir á sviðinu. Umfjöllunarefni eru aðferðafræði sem notuð var, val á viðmælendum, mælitæki, gagnaöflun og greining gagna.

3.1 Aðferð

Stuðst var við eiginlega rannsóknaraðferð, en hún er helst notuð þegar finna á djúpar upplýsingar, til dæmis til að rekja atburðarás (Blumberg, Cooper og Schindler, 2014). Þessi aðferð hentaði rannsakendum vel þar sem viðfangsefni rannsóknarinnar var flókið og viðamikíð. Notast var við hálfstöðluð viðtöl (*e. semi structured*) formi djúpiðtala við framkvæmd rannsóknarinnar. Þetta viðtalsform gaf viðmælendum tækifæri til að lýsa sínum sjónarmiðum í eigin orðum. Hlutverk rannsakenda var að ná fram upplýsingum frá viðmælendum án þess að sýna hlutlægni eða láta eigin afstöðu eða skoðanir hafa áhrif á svör þeirra.

3.2 Þátttakendur

Val þátttakenda var tvíþætt. Fyrri valið varðaði fyrirtækin og voru þau valin með matsúrtaki með þeim skilyrðum að fyrirtækið hefði nýlega, eða á síðustu 5 árum, tekið þátt í samruna héraendis, að það væri meðalstórt eða stórt í sniðum, og að annað þeirra starfaði í tæknigeiranum og hitt í ferðaþjónustugeiranum. Þau fyrirtæki sem urðu fyrir valinu voru annars vegar upplýsingatæknifyrirtækið Advania Ísland og tekinn var fyrir samruni Advania og

Tölvumiðlunar árið 2015, og hins vegar ferðapjónustufyrirtækið Arctic Adventures þar sem tekinn var fyrir samruni fyrirtækisins við Extreme Iceland árið 2017.

Advania á Íslandi er leiðandi á sviði upplýsingatækni (Advania, e.d.). Fyrirtækið á sér langa og flókna sögu en það var stofnað árið 2012 í þeirri mynd sem það þekkist í dag. Um 600 manns hjá Advania, megnið í Reykjavík en þó starfa 30 á Akureyri og tíu á Sauðarkróki (Advania, e.d.). Árið 2015 keypti Advania Tölvumiðlun („Advania fær að kaupa Tölvumiðlun“, 2015). Helstu lausnir sem Tölvumiðlun bauð upp á voru mannauðs- og fjárhagskerfi (Daði Friðriksson, e.d.). Fyrirtækið hafði verið starfandi í 30 ár, stofnað árið 1985 („Advania fær að kaupa Tölvumiðlun“, 2015; Daði Friðriksson, e.d.). og var með um 30 starfsmenn þegar sameining varð við Advania (Daði Friðriksson, e.d.).

Arctic Adventures er eitt stærsta ævintýraferðapjónustufyrirtæki á Íslandi (Arctic Adventures, e.d.). Fyrirtækið var stofnað árið 1983 í kringum flúðasiglingar í Hvítá og var það þá fyrsta ævintýrafyrirtækið á Íslandi, en nú sér fyrirtækið um alls kyns ferðir fyrir ferðamenn, líkt og köfun, göngu, jeppaferðir og svo framvegis (Arctic Adventures, e.d.). Fyrirtækið starfar aðallega í Reykjavík, en einnig eru starfsstöðvar í Skaftafelli, Akureyri, Skagafirði og Drumboddsstöðum í Biskupstungum (Arctic Adventures, e.d.), en árið 2015 störfuðu um 200 manns hjá fyrirtækinu (Jóhannes Stefánsson, 2015). Árið 2017 keypti Arctic Adventures Extreme Iceland, alhliða ferðaskrifstofu með erlenda ferðamenn sem markhóp (Samkeppniseftirlitið, 2017). Extreme Iceland bauð upp á álíka ferðir og Arctic Adventures, til dæmis afþreyingaferðir um land allt, jöklaferðir og jeppaferðir (Samkeppniseftirlitið, 2017). Með sameiningu fyrirtækjanna varð fjöldi starfsfólks um það bil 300 talsins (Ásrún Brynja Invarsdóttir, 2017).

Seinna val rannsakenda á þátttakendum varðaði stjórnendur innan fyrirtækjanna. Annars vegar voru forstjórar fyrirtækjanna sjálfvaldir með matsúrtaki og hinsvegar var snjóboltaúrtak var notað við að finna mannauðs- og millistjórnendur þar sem forstjórar voru beðnir um að benda á mögulega þátttakendum. Leitast var eftir þátttöku sjö einstaklinga, þriggja innan fyrirtækisins Advania og fjögurra innan fyrirtækisins Arctic Adventures. Tekið var viðtal við eftirfarandi aðila; forstjóra beggja fyrirtækjanna, til að fá sem best sjónarhorn á rekstrarlegu hlið samrunans; mannauðsstjóra, til að fá sýn á mannauðshliðina á samrunanum; og seinast en ekki síst var tekið viðtal við millistjórnendur sem höfðu upplifað hringiðu samrunans, og þá helst frá sjónarhorni beggja fyrirtækjanna. Með þessu vali á viðmælendum var leitast eftir að ná mismunandi sjónarmiðum á samrunann.

Tafla 1. Þátttakendur rannsóknar

Þátttakandi	Fyrirtæki	Staða í viðtali	Staða í samruna	Fyrirtæki fyrir samruna
Forstjóri Advania	Advania	Forstjóri	Forstjóri	Advania
Mannauðsstjóri Advania	Advania	Mannauðsstjóri	Mannauðsstjórnandi	Advania
Millistjórnandi	Advania	Millistjórnandi	Eigandi	Tölvumiðlun
Forstjóri Arctic	Arctic Adventures	Forstjóri	Forstjóri	Arctic Adventures
Mannauðsstjóri Arctic Adventures	Arctic Adventures	Mannauðsstjóri	Engin	Ekkert
Millistjórnandi A	Arctic Adventures	Millistjórnandi	Millistjórnandi	Arctic Adventures
Millistjórnandi B	Arctic Adventures	Millistjórnandi	Millistjórnandi	Extreme Iceland

3.3 Mælitæki

Mælitæki rannsóknar þessarar var hálfstaðlaður spurningalisti, samin af rannsakendum, með opnum spurningum sem lagður var fyrir viðmælendur í einstaklings djúpvíðtölum. Spurningarnar voru 21 talsins (sjá viðhengi A). Djúpvíðtölin voru framkvæmd í fundarherbergi á vinnustað viðmælanda og tóku þau frá 30 og upp í 51 mínútu.

3.4 Framkvæmd

Sendur var tölvupóstur á viðmælendur í janúar 2018 til þess að gefa viðmælendum góðan fyrirvara um viðtölin. Er viðmælendur samþykktu að veita viðtal var ákveðinn viðtalstími- og staður. Viðtölin fóru fram dagana 27. febrúar til 27. mars 2018 og voru þau hljóðrituð með samþykki hvers og eins viðmælanda. Í viðtölunum var hlutverk rannsakenda að hvetja viðmælendur til að koma sinni reynslu á framfæri og deila skoðunum sínum út frá þeim spurningum sem voru innan viðtalsrammans. Voru allir viðmælendur velviljaðir rannsókninni og sýndu viðfangsefni hennar áhuga. Forstjórar fyrirtækjanna voru fyrstu viðmælendur, þar á eftir mannauðsstjórar og að seinustu millistjórnendur.

3.5 Greining gagna

Gagnagreining hófst á meðan á viðtölum stóð. Næsta stig greiningar byggðist á hljóðupptöku viðtala, sem rituð voru staf fyrir staf. Túlkun gagna var tvíþætt; annars vegar að draga fram aðaláherslur og samantekt úr því sem viðmælendur sögðu, og hins vegar að túlka orðanotkun- og beytingu viðmælenda, þ.e. hvort hægt væri að greina einhverja fræði, kenningar eða hugtök í orðum þeirra, og finna sanna meiningu á bak við þau.

4.0 Niðurstöður

Í eftirfarandi kafla er greint frá niðurstöðum viðtalanna sem tekin voru við stjórnendur valinna fyrirtækja og dregnar saman þær upplýsingar sem hjálpa til við að leggja grunn svara við rannsóknarspurningu. Niðurstöður skiptast í tvennt eftir fyrirtækjum.

4.1 Upplýsingatæknifyrirtækið Advania

Í þessum hluta má finna viðeigandi niðurstöður djúpvíðtala við forstjóra, mannauðsstjóra og millistjórnanda, settar fram eftir gildum og gagnsemi. Niðurstöður byggja á svörum stjórnenda við spurningum rannsakernda og verða þau borin saman, varpað ljósi á mismunandi sjónarhorn stjórnenda á atburðum og staðreyndir dregnar fram.

4.1.1 Almenn um fyrirtækið

Úr viðtölunum fengust þær upplýsingar að fyrir samrunann voru starfsmenn Tölvumiðlunar 30 talsins og voru þar þrír meginstjórnendur. Samkvæmt fyrrverandi eiganda Tölvumiðlunar, sem nú er millistjórnandi Advania og gengur hér eftir undir titlinum „millistjórnandi“, var sérhæfing félagsins að búa til, þróa og þjónusta launa- og mannauðskerfi. Forstjóri Advania sagði samrunann hafa verið á þann veg að starfsfólk Tölvumiðlunar aðlagaði sig algjörlega að fyrirtækjamenningu Advania og „Advania þurfti ekki að aðlaga sig að Tölvumiðlun heldur var það alveg þeim megin.“ Tölvumiðlun hafði þróað mannauðslausn sem Advania tók yfir, sá hópur Advania sem áður vann að mannauðslausn fór undir nýju lausnina. „Þetta var ekki bara einn kubbur í viðbót, þetta var sameining,“ sagði forstjórinn um samrunann. Samkvæmt millistjórnanda hafði einn stjórnandi tölvumiðlunnar mest um mannauðsmálin að segja, þeir treystu þó mest á þá millistjórnendur sem voru til staðar og sagði millistjórnandi að: „Millistjórnendur þróunar- og þjónustumegin héldu utan um sitt fólk“. Samkvæmt

mannauðsstjóra Advania voru tveir aðilar í mannauðsdeild Advania á meðan á samrunanum stóð.

4.1.2 Tímalína

Fyrir ákvörðun á kaupum Tölvumiðlunar til Advania höfðu stjórnendur Tölvumiðlunar tilkynnt starfsfólki að einhverjar breytingar yrðu í vændum „við höfðum reyndar sagt að við hefðum hug á því að selja félagið eða renna því inn einhvernstaðar, þannig að starfsfólk vissi svo sem að það gæti átt von á því á einhverjum tímamarki einhverntímann að félagið yrði selt,“ sagði millistjórnandi um atburðarrásina. Þar sem að samruninn var stór í sniðum þurfti Samkeppniseftirlitið að samþykkja hann, en eftir að samþykki fékkst og kaupin gengin í gegn var formleg tilkynning send til alls starfsfólks. Fyrstu tilkynningar um samrunann voru á upplýsingafundi þar sem eigendur Tölvumiðlunar höfðu opinn fund og tilkynningin var borin fram. Í kjölfarið komu forsvarsmenn Advania í höfuðstöðvar Tölvumiðlunar með kræsingar, kynntu fyrirtækið og sjálfa sig og hófu að miðla gildum og framtíðarsýn Advania til hópsins. Þessi fundur og fleiri innan Tölvumiðlunar voru haldnir til undirbúnings starfsfólksins fyrir samrunann. Innan Advania sagði forstjórinn að viðtöl hafi verið við lykilstarfsmenn, en ekki hafi verið sest niður með öllum. Í kjölfar tilkynningar um samrunann urðu fundir tíðari en venjulega til upplýsingamiðlunar og upplýsingapóstar sendir til starfsmanna Tölvumiðlunar, upplýsingasíða á netinu var sett á legg og að síðustu var mannauður sameinaður á einum degi.

4.1.3 Viðurkenndar aðferðir breytingastjórnunar

Allir stjórnendur voru sammála um að helst hafi verið leitað í reynslubanka Advania frekar en í fræði um aðferðir mannauðsstjórnunar í breytingum. Forstjóri kvaðst hafa notað hyggjuvitið og haft átta skref Kotter í breytingastjórnun á bak við eyrað. Forstjóri lagði einnig áherslu á að ná inn á bæði tilfinningalega- og rökhugsun starfsfólks þegar ástæða breytinga væri borin fyrir starfsfólk, „þú getur alveg kinkað kolli og sagt „já þetta meikar alveg sense“ en ert samt fullkomlega á móti þessu,“ útskýrði hann og gaf í skyn að stuðningur starfsfólks skipti máli. Mannauðsstjóri Advania sagði að áherslan hafi verið á að fá starfsfólk Tölvumiðlunar „í hús sem allra hraðast svo þau fari að upplifa sama raunveruleika og við hin og upplifa sig sem hluta af Advania eins hratt og hægt var“. Hugtakið „minimum fuss“ var rauði þráðurinn í viðtalinu við mannauðsstjórnann, en hann notaði það hugtak til að lýsa þeirri aðferð að gera sem minnst úr samrunanum og breytingunum í augum starfsfólksins sem í gegnum hann gekk. Tilgangur þess var, að hans sögn, svo að hinn sanni raunveruleiki væri í fyrirrúmi í kynningu á nýjum

leiðum, svo að fólk yrði ekki fyrir vonbrigðum eða áfalli þegar raunveruleikinn kæmi í ljós eftir að of mikið hefði verið gert úr hlutunum fyrstu vikurnar. Ákveðin áhersla var lögð á fagmennsku og að nýjir starfsmenn myndu sjá stöðugleika innan fyrirtækisins, en millistjórnandi sagði að innleiðingin hafi gengið vel fyrir sig og lýsti hvernig starfsfólk fyrirtækjanna var sameinað „lokuðum á föstudegi og á mánudegi var allt komið bara “up and running” og fólk bara farið að svara símanum eins og ekkert hafi gerst. Fólk bara stóð upp og settist síðan á mánudeginum við sama stólinn, sama borð, sömu vél og þú bara hélst áfram.“

4.1.4 Breyting mannaútsdeilda

Forstjóri sagði utanaðkomandi hjálp hafa verið óþarfa í þessum samruna og mannaútsstjórninn taldi mannaútsdeildina ekki hafa breyst í samrunanum en minnti rannsakendur seinna á að aðeins tveir starfsmenn hefðu verið í mannaútsdeildinni á tímabili samrunans og sagði að: „stundum langar mann að gera fullt af hlutum sem maður gerir ekki, kemst aldrei í,“ og gaf í skyn að ef fleiri hefðu verið að störfum hefði starfsfólki verið sinnt enn betur. Mannauðsstjóri hrósaði þó fyrirtækjamenningu Advania og sagðist geta treyst því að þær grunnstoðir sem byggðar hafa verið „hvað varðar stuðning við starfsfólkið, hvað varðar starfsmannafélagið, hvað varðar stuðning við stjórnendur að hann grípi þetta í rauninni,“ og útskýrir þannig að grunnstoðir fyrirtækisins séu það sterkar að ekki þurfi að grípa til sérstakra aðgerða við samruna af þessari stærðargráðu. Að sögn stjórnenda breyttist kjarni og ferlar mannaútsdeildar ekki við samrunann og sögðu þeir mannaútsdeildina hafa starfað eins og í hverri annarri vinnuviku. Forstjóri Advania lét í ljós að mannaútsferlarnir séu það áreiðanlegir að „við getum auðveldlega mellt þrjátíu í viðbót“ og mannaútsstjóri minntist á „minimum fuss“ leiðina. Upplýsingaflæði var haldið í hámarki innan Tölvumiðlunar en engar breytingar urðu á ferlum við mannaútsmál á meðan á breytingunum stóð. Millistjórnandi sagði að félagið hafi verið rekið í óbreyttri mynd þar til starfsfólk beggja fyrirtækjanna var sameinað og að þá hafi tekið við nýr veruleiki.

4.1.5 Breytingar á meðhöndlun starfsfólks

Er stjórnendur voru aðspurðir hvort öðruvísi hafi verið hlúið að mannaúti á meðan samrunanum stóð fengust svör um að fleiri upplýsingafundir hafi verið haldnir og „spurt og svarað“ heimasíða var sett á legg þar sem hægt var að finna svör við algengustu spurningum og grunnatriðum. Þetta var gert til að draga úr óvissu en forstjórinn segir að við svona miklar

breytingar „þá er vissu eina haldgripið þitt.“ Millistjórnandi sagði stjórnendur Tölvumiðlunar alltaf hafa haft opnar dyr fyrir spurningum eða áhyggjum.

4.1.6 Sýn starfsfólks á tilgangi samrunans

Þátttakendur viðtalanna gerðu grein fyrir því að samruninn hafi ekki átt sér stað vegna árangurslaus reksturs Tölvumiðlunar heldur hafi félagið verið ágætlega í stakk búíð, forstjóri Advania sagði að „þetta var kynnt sem sameining til sóknar.“ Þar sem ekki var nauðsyn fyrir breytingum sá starfsfólk Tölvumiðlunar samrunann því ekki sem lausn á áriðandi vandamáli. Millistjórnandi sagði að starfsfólk Tölvumiðlunar hafi verið órólegt fyrir svo stórvægilegum breytingum: „þrjátíu manna fyrirtæki sem allir þekkjast náið og hafa starfað saman mjög lengi margir hverjir, óttuðust svolítið að við myndum tynast í húsi þar sem voru fimm hundruð starfsmenn“. Með frekara upplýsingaflæði gerðu stjórnendur starfsfólki grein fyrir því að starfsfólk Tölvumiðlunar myndi starfa innan sama sviðs innan Advania og því myndi samheldni þeirra haldast, nema í stærra samhengi. Millistjórnandi sagði að sem fyrrverandi stjórnandi Tölvumiðlunar hafi hann lagt upp með að útskýra aukin tækifæri sem fylgdu samrunanum; samanlagða tækni, sterkara bakland, meira fjármagn, fleiri viðskiptavinir o.s.frv. Forstjóri og mannauðsstjóri töldu upp sömu ástæður, ásamt því að starfsfólk Tölvumiðlunar hafi séð tækifæri til þróunar sem stóran kost við samrunann, en þróun í starfi og aukin tækifæri voru samkvæmt öllum viðmælendum partur af kynningu samrunans fyrir starfsfólki. Mannauðsstjórinn taldi að ekki hafi allir séð samrunann einungis sem tækifæri, en hann útskýrði að sumum þætti erfitt að fara úr því að vera „stór fiskur í lítilli tjörn“ í að fara inn í stærra fyrirtæki „þar sem þú ert orðinn bara einn af mörgum, tjörnin allavegana stækkaði helling, þannig að þú ert svona hlutfallslega ekki jafn stór,“ eins og hann orðaði það, og átti þá við að þeir sem áður höfðu verið áhrifamiklir gætu átt erfitt með að hafa minna um hlutina að segja. Hann bætti svo við að hann vildi geta rekið mannauðsdeild sem sæi til þess að öllum þætti þeir vera mikilvægir, en segir það ekki möguleika í þessu samhengi, þess vegna sé það á ábyrgð næsta stjórnanda.

4.1.7 Fyrirtækjamening

Millistjórnandi sagði sýn og stefnu fyrirtækjanna beggja hafa verið áþekka og svipaða fyrir samrunann „því bæði félögin höfðu áherslu á að veita góða þjónustu og uppfylla óskir viðskiptavina og væntingar, þannig að það var engin breyting þar, þannig að við vorum í raun bara að halda áfram, af því að fyrirtækin höfðu í raun sömu vegferð.“ Millistjórnandi sagði að

útskýrt hefði verið fyrir starfsfólki að störf þeirra myndu lítið sem ekkert breytast, þrátt fyrir einhverjar breytingar á ferlum vinnulags. Millistjórnandi taldi ferla Advania þroskaðri en ferla Tölvumiðlunar og sagði að áhersla hafi verið á að samræma menningu fyrirtækjanna eins hratt og örugglega og auðið var, „Passað var að þeir sem þekktu ferlana hér, þekktu umhverfið, kæmu inn í hópana til að aðstoða við yfirfærsluna og til að taka bara fast hlutverk inn í þeim,“ sagði hann og útskýrði hvernig stjórnunarstöðum var skipt út og nýjir stjórnendur frá Advania, með betri þekkingu á fyrirtækinu, tóku yfir.

Fyrirtækjamenning breyttist ekki innan Advania, samkvæmt stjórnendum, en sagði forstjóri að starfsfólk Tölvumiðlunar hafi samlagast mjög vel og að menningin hafi „breyst í gegnum litlar aðgerðir á hverjum degi,“ en sagði þó „það er kannski ekki einu sinni búið,“ þegar hann talaði um aðlögunarferlið. Mannauðsstjóri Advania taldi fólki ganga misvel að aðlagast nýrri fyrirtækjamenningu og með því að skipta fólki upp eftir sviðum sagði hann: „Það er einn af þessum fimm hópum sem hefur ekki náð að aðlagast okkar svona stemmningu og menningu,“ og útskýrði að grunnferlar við innleiðingu nýs starfsfólks hefðu ekki verið nægir í þetta skiptið til innleiðingar nýrrar fyrirtækjamenningar en fyrir tilfelli sem þessi muni þau stíga fastar inn, „við erum með ákveðnar aðgerðir í gangi í þeim hópi til að hjálpa þeim að líða betur“. Hann sagði einnig að mikilvægt sé að vita hvenær eigi að stíga inn og veita frekari hjálp eða hvenær eigi að leyfa starfsfólki að fara, sem var gert ef þess þurfti, „Við erum betur í stakk búin til að stíga inn og annað hvort styðja fólkið í að vaxa eða segja bara bless, og við gerðum það alveg.“ Eigi hópar erfitt með að innleiða hjá sér fyrirtækjamenningu Advania hefur mannauðsstjórnin ferla til að takast á við það, en þeir eru ekki aðeins notaðir við samruna. Áhersla er lögð á fagmennsku og hvata til að hópar vilji taka upp fyrirtækjamenningu Advania án þess að sérstakt inngrip sé gert, en vilji starfsfólk einfaldlega ekki innleiða þessa menningu hjá sér er því leyft að fara, en ávallt á forsendum starfsmannsins.

4.1.8 Hvatakerfi

Aðspurðir um áfangasigra sögðu stjórnendur að ekki hafi verið sérstök áhersla lögð á þá. Miðað við áætlun mannauðsdeildar Advania varðandi „minimum fuss“ skildist rannsakendum að ætlunin væri að gera sem minnsta málið úr samrunanum gagnvart starfsfólki. Þó var tekinn frá tími í sameiginlegan morgunverð fyrsta daginn sem starfsfólk var sameinað, og sameiningunni fagnað.

4.2. Ferðapjónustufyrirtækið Arctic Adventures

Í þessum hluta verða viðeigandi niðurstöður djúpvíðtala settar fram eftir gildum og gagnsemi. Niðurstöður byggjast á svörum forstjóra, mannauðsstjóra og tveggja millistjórnenda, frá sínu hvoru fyrirtækinu og verða þeir hér eftir kallaðir millistjórnandi A og millistjórnandi B. Svör verða borin saman, varpað verður ljósi á mismunandi sjónarhorn stjórnenda á atburðum og staðreyndir verða dregnar fram.

4.2.1 Almenn um fyrirtækið

Forstjórinn sagði samrunann hafa verið sameiningu tveggja fyrirtækja að svipaðri stærð, „það er verið að taka saman tvö kerfi sem eru tiltölulega svipuð að stærðargráðu, þó Arctic sé aðeins stærra.“ Þegar forstjóri dró fram mismun fyrirtækjanna sagði hann „en Extreme lagði áherslur á ákveðnar tegundir ferða sem Arctic gerði ekki og öfugt, þannig þetta passaði rosalega vel saman, bara eins og lego kubbur, passaði það vel saman.“ Samruninn var yfirtaka þar sem tvö fyrirtæki svipuð að stærð urðu undir einu nafni „Extreme er í rauninni ekki til lengur og í rauninni var þetta sett upp sem yfirtaka Arctic á Extreme í endanum ... Arctic merkið er ráðandi og verður eina vörumerkið“ sagði forstjórinn. Viðmælendur sögðu að fyrir samrunann hafi mannauðsdeild verið til í hvorugu fyrirtækinu, en núverandi mannauðsstjóri Arctic Adventures sagðist hafa komið inn í fyrirtækið eftir lok samrunans en sé, á því tímabili sem viðtölin voru tekin, að sameina fyrirtækjamenningu fyrirtækjanna tveggja í eina. Hann sagði einnig að starfsmannastjóri hafi hætt störfum nokkrum mánuðum fyrir samrunann.

4.2.2 Tímalína

Eftir að stjórnendur Arctic Adventures og Extreme Iceland tóku ákvörðun um sölu og kaup var millistjórnanda A tilkynnt að kaupin myndu mögulega eiga sér stað, í kjölfarið fengu starfsmenn Arctic Adventures tilkynningu um kaupin í tölvupósti og lykilmál sat fundi með stjórn þar sem samruninn og afleiðingar hans voru ræddar. Eftir að kaupin voru samþykkt af Samkeppniseftirlitinu var millistjórnanda B tilkynnt að samruninn myndi eiga sér stað, í kjölfarið var restinni af starfsfólki Extreme Iceland sendur tölvupóstur þess efnis að fyrirtækið myndi renna undir Arctic Adventures. Stuttu seinna fengu allir leiðsögumenn fyrirtækjanna uppsagnarbréf, en stór hluti starfsfólks fyrirtækjanna voru leiðsögumenn. Í kjölfarið af uppsagnarbréfum báðu trúnaðarmenn innan Extreme Iceland um fund með stjórnendum. Fundur með leiðsögumönnum var þá haldinn og spurningum sem brunnu á þeim var svarað.

Öllum leiðsögumönnum var strax boðið að sækja um starf sitt aftur, hefðu þeir áhuga á því að halda áfram að vinna hjá fyrirtækinu eftir samrunann. Mannauður var sameinaður í nýju húsnæði og í kjölfarið voru ferðir beggja fyrirtækjanna sameinaðar. Endanleg sameining var þegar uppsagnarfrestur þeirra sem vildu hætta rann út og að lokum var haldin veisla til að fagna lokum samrunans.

4.2.3 Viðurkenndar aðferðir breytingastjórnunar

Aðspurður hvort mótaðar leiðir hefðu verið notaðar við samruna starfsfólksins kvað forstjórinn hann hafa áður gengið með fyrirtækið í gegnum þó nokkra samruna, „þetta er ellefta fyrirtækið sem við kaupum á þremur árum nema stærra en hin, þannig við höfum ákveðna skoðun á því hvernig við þurfum að gera þetta.“ Forstjóri sagði að ekki hefði verið farið eftir ákveðnum aðferðum varðandi starfsfólkið og taldi ástæðu þess vera að fræðin virki ekki í ringulreið sem myndast eins og gerðist hjá félaginu í samrunanum, „ég veit alveg með þessi fræði, ég hef lesið þau, þau bara virka ekki.“ Þrátt fyrir að ekki hafi verið farið eftir líkönum eða viðurkenndum leiðum var rauði þráðurinn í samrunanum að aðeins stefna annars fyrirtækisins yrði notuð, þ.e. að ferlar, leiðir og menning annars fyrirtækisins myndi taka yfir hitt fyrirtækið. „Kannski bara það að ég trúi ekki á að það sé hægt að sameina fyrirtæki, annað fyrirtækið verður alltaf að taka yfir af því að sameina tvo kúltúra er ómögulegt“ sagði forstjórinn og útskýrði að aðeins sé hægt að fara eina leið sem ætti að vera ráðandi í gegnum allar deildir fyrirtækisins, „annars eyðirðu held ég óendanlegum tíma í að semja um hvernig kúltúrin á að vera.“ Þá meinti forstjórinn að í samruna tveggja hópa starfsfólks fyrirtækja sé best að leiðir og fyrirtækjamenning annars fyrirtækisins taki yfir allar deildir, „þú verður að enda bara á einni stefnu.“ Þessa aðferð um að annað fyrirtækið falli undir leiðir og ferla hins fyrirtækisins sagði hann ekki vera stefnu sem fyrirtækið hafi fundið í fræðum eða hafi á plaggi, heldur hafi verið meðvituð meðal stjórnenda og hafi verið ákveðin í kaupferlinu. Forstjóri útskýrði einnig að það væri einungis hægt að leggja takmarkaða vinnu í undirbúning og svo yrðu hlutirnir bara að fá að koma í ljós, „ef þú leggst ofboðslega mikið yfir þetta, þá getur þú skipulagt svona 70 prósent, svo eru bara 30 prósent óvissa. Þú verður bara að sætta þig við það.“ Með þessum orðum gaf forstjórinn í skyn að sama hvað undirbúningur samrunans er mikill, það mun aldrei vera hægt að undirbúa allt og að það verður alltaf einhver óreiða: „Þú verður að líka að stjórna í gegnum kaosið. Ef þú stjórnar ekki í gegnum kaosið, fattarðu, þá verður tíu sinnum meira kaos.“

Forstjóri útskýrði að erfitt væri að halda starfsfólki upplýstu í samruna þar sem fækka þyrfti starfsfólki. Út frá niðurstöðum viðtalanna sést að fækkun starfsmanna fyrirtækisins var

framkvæmd með því að segja flestum upp, þar með talið öllum leiðsögumönnum, og endurráða svo suma. Þessi aðferð er, samkvæmt stjórnendum, ekki ákveðin fræðileg leið sem kosið var að fara, sem gefur þá vísbendingu að hún hafi aðeins hentað fyrirtækinu í þessum aðstæðum til að fá hagstæða niðurstöðu.

Aðrir stjórnendur sem tóku þátt í rannsókninni sögðust ekki hafa verið varir við sérstakar aðferðir við sameiningu starfsfólks, en það hafi verið ljóst að Arctic Adventures myndi taka yfir Extreme Iceland. Millistjórnandi B segir óvissu hafa ríkt eftir fyrstu tilkynningar um sameiningu en bætti við „síðan kemur þetta í ljós... að af þessu verður og þetta er þá meira að Arctic yfirtekur sem sagt fyrirtækið.“ Eftir að starfsfólki hafði verið greint frá samrunanum fengu leiðsögumenn uppsagnarbréf, „það var öllum bara sagt upp og svo voru bara ráðnir inn ákveðnir,“ útskýrir núverandi mannauðsstjóri og voru þá næstu skref millistjórnanda „að reyna að fiska fólkið til baka og róa fólk niður, af því að fólk var náttúrulega pirrað, um leið og þú færð uppsagnarbréf þá verðurðu reiður,“ sagði millistjórnandi A en bætir við að hann sýni þessum aðferðum skilning og að margar hliðar séu á þessu máli.

4.2.4 Breyting mannauðsdeilda

Stjórnendur sögðu að í hvorugu fyrirtækinu hafi nokkur unnið sérstaklega í mannauðsmálum í eða eftir samrunann, þar til núverandi mannauðsstjóri kom til starfa. Áður en mannauðsstjóri varð tiltækur innan félagsins höfðu öll uppsagnarbréf verið send út og það starfsfólk sem ekki fengu starf sitt aftur hafði unnið sinn uppsagnarfrest. Mannauðstjórinn taldi það vera vísitandi ákvörðun stjórnanda að hann hafi ekki verið ráðinn fyrr en eftir helstu verkefni samrunans, „það var alveg skýrt, þeir vildu ekki ráða inn nýjan fyrr en það var búið að hreinsa þetta helsta“. Forstjórinn sagði að eitt af verkefnum mannauðsstjórans hafi verið að vinna í áhrifum samrunans á starfsfólk og að það hafi verið hluti af starfslýsingu hans „að búa til þennan Arctic kúltúr þannig að það sé þá gegnumgangandi gegnum allt fyrirtækið.“

4.2.5 Breytingar á meðhöndlun starfsfólks

Við hópuppsagnir var óvissa í loftinu. Má lesa í orðum millistjórnanda að samskipti þeirra við starfsfólk hafi aukist og ákvarðanatökufæri ómeðvitað orðið hraðara. Að sögn millistjórnanda B voru meiri áherslur lagðar á að auðvelda starfsfólki að hætta sem vildi hætta samstundis. Millistjórnendur sögðust þó engar leiðbeiningar hafa fengið um breytt ferli gagnvart starfsfólki og segir forstjóri að á „meðan þú ert með fólk innanhúss sem er hugsanlega að hætta og annað

hvort vill hætta sjálfkrafa eða hefur verið sagt upp, þú ert eiginlega í vonlausri stöðu í að þú náir einhverjum árangri, sem sagt varðandi mannauð“.

Forstjórinn taldi hópuppsagnir hafa verið hentuga aðferð í þessu tilfalli, en hann gerði ráð fyrir erfiðum aðstæðum vegna óvissu „tíminn frá fyrsta júlí til fyrsta október er tími óhagræðingar,“ sagði hann og að það sé að einhverju leiti ásættanlegt að minni hagkvæmni verði um tíma. Millistjórnandi B lýsti auknum veikindum starfsfólks á þessum sama tíma. Forstjórinn sagði þó að það væri mikilvægt að tala við þá sem myndu halda áfram, „það er mjög mikilvægt að tala við fólkið sem er þitt lykilfólk“ og að fyrirtækið byggist á fólkinu, en það þurfti að halda mjög fast utan um lykilfólkið í gegnum allt breytingaferlið og því voru haldnir upplýsingafundir með sumum. Fyrir utan upplýsingafundi fyrir lykilstarfsmenn kvað forstjóri að ekki hefði öðruvísi verið hlúið að starfsfólki á tíma samrunans. Millistjórnandi B sagði hins vegar breytingar hafa orðið innan Extreme Iceland þar sem tveir trúnaðarmenn báðu um, og sáu til þess, að upplýsingaflæði yrði nægjanlegt. Það skilaði sér í betri upplýsingum um réttindi og kjör starfsfólks á breyttum vinnustað. Einnig varð upplýsingafundur með stjórnendum, þar sem rætt var meðal annars um uppsagnirnar og starfsfólk fékk hjálp með að sækja rétt sinn og að sækja um störf sín aftur. “Það var alltaf boðin öll svona aðstoð sem þurfti,” segir millistjórnandi B.

4.2.6 Sýn starfsfólks á tilgangi samrunans

Forstjóri sagði mál sem samruna mjög viðkvæm meðal starfólks, og að hann hafi ekki fundið tilgang í að deila áætlunum varðandi samrunann sérstaklega með starfsfólki til að gefa þeim jákvæða sýn á samrunann. „Þegar verður tilkynnt að það verður samruni, þú getur ekki farið og tilkynnt hvað þú ætlar að gera,“ sagði hann og útskýrði að erfitt sé að gefa jákvæða sýn á að fólk gæti misst vinnuna sína. „Þú getur ekki fengið þessa 50 sem eru að hætta til að verða eitthvað ofboðslega ánægðir með hvað þú ert að fara að gera, það er bara óframkvæmanlegt,“ sagði hann og gaf það sem ástæðu fyrir því að kynna ekki starfsfólki fyrir tilgangi samrunans. Eftir að samruninn var tilkynntur sagði hann að það hefðu verið „kjaftasögur innanhúss, en það er ekkert hægt að gera við því“. Þrátt fyrir að hafa ekki miðlað skýrum tilgangi samrunans til allra starfsmanna undirstrikar forstjórinn að lykilfólk hafi fengið meiri upplýsingar í gegnum fundi og samtöl, þar sem að sumu fólki þurfi á að halda til að reka svona fyrirtæki.

Forstjóri nefndi að biðin eftir að geta hafið breytingaferlið, á meðan Samkeppniseftirlitið var að skoða málið, hafi verið mjög erfið, „það sem er vanmetið í því er

áhrifin á starfsfólkið, það vita allir að það fækkar fólki í samruna og þú getur ekkert sagt á fyrsta degi því þá labbar fólkið bara út og ef samruninn verður ekki, þetta er mjög óheppilegt hvernig þetta er sett upp,“ sagði forstjórinn og nefndi þar aðra ástæðu fyrir því að upplýsingaflæði og miðlun á tilgangi samrunans hafi ekki verið meiri. Forstjórinn sagði að þrátt fyrir allt hafi þau tilkynnt samrunann sem stækkun á fyrirtækinu og að það myndi styrkjast, „hluti af þróun sem gerist í ferðapjónustunni, það þarf að stækka fyrirtækin,“ sagði hann en taldi þó að starfsfólkið hafi ekki séð samrunann sem tækifæri líkt og stjórnendur, og að starfsfólk Extreme Iceland hafi séð samrunan frekar sem ógn.

Frá sjónarhorni millistjórnenda var samruninn ekki lausn á neinu vandamáli, en þeim sem og öðrum starfsmönnum var tilkynntur samruninn sem hagræðing í rekstri. Millistjórnandi A sagði að þrátt fyrir að breytingar séu oft af því góða hafi það tekið tíma fyrir starfsfólk að sjá það og að uppsagnir hafi verið í kjölfarið, „það voru starfsmenn sem að byrjuðu að vinna úr Extreme sem sögðu upp stuttu seinna“. Aðspurður hvort hann sem millistjórnandi hafi eitthvað gert til að hjálpa fólki að sjá jákvæðu hliðar samrunans sagði millistjórnandi A að það hefði verið gert með kynningu og fræðslu sem fór fram í atvinnuviðtölum, en sumt starfsfólk fór í gegnum starfsviðtal áður en ljóst var hvort það fengi starf sitt aftur. Millistjórnendur töldu að þeir starfsmenn sem hafi séð samrunann sem vandamál frekar en lausn hafi ákveðið að sækja ekki um starfs sitt aftur og þar af leiðandi hafi flestir eftirstandandi starfsmenn eftir samrunann horft jákvætt á atvikið. „Hluti hugsaði þetta sem vandamál og hluti sem lausn, og sá hluti sem hugsaði um þetta sem vandamál sótti ekki um að koma aftur til baka,“ sagði millistjórnandi B.

Millistjórnandi A sagði að eftir tilkynningu samrunans hafi stjórnendur Arctic Adventures átt von á uppsögnum þar sem ekki var gert ráð fyrir því að allir sæu framtíðarsýn Arctic Adventures, „það eru ekkert allir sem munu sjá það sama og Arctic er að stefna í eða vill vera,“ sagði millistjórnandi A. Forstjórinn sagði að í samruna væri best að velja eina leið og fylgja henni, en sagði að því fylgi alltaf einhver vandamál og óánægja og bætti við: „Þú heldur samt þínu striki og reynir að hraða því eins og hægt er, þegar samruninn er yfirstaðinn, þá er hægt að fara að vinna í starfsfólkinu“. Lesa má úr orðum forstjóra og miða við atburðarás af sögnum millistjórnenda, að sýn og markmiðum fyrirtækisins hafi ekki verið miðlað til starfsfólks á meðan á samrunanum stóð, en eftir sameiningu hafi ferlar og leiðbeiningar verið gerðar augljósari og greiðari. Forstjóri taldi starfsfólk hvorki hafa skilning né áhuga á hagræðingu og því hafi það verið tilgangslaust að teikna upp framtíð fyrir þau á meðan á öllu gekk. Aðspurður hvort einhver mótþrói hafi verið sýnilegur af hálfu starfsmanna sagði hann að það hefði verið endalaus mótþrói, en í jákvæðum tón og sagði að fólk þyrfti auðvitað tíma til þess að setta sig við þær ákvarðanir sem hefðu verið teknar.

4.2.7 Fyrirtækjamening

Þeir þátttakendur sem tóku þátt í samrunanum voru sammála um að starfsfólk hefði gert sér grein fyrir því að fyrirtækjamening Arctic Adventures myndi taka yfir Extreme Iceland. Millistjórnandi B útskýrði: „Extreme var meira svona fjölskyldufyrirtæki á meðan Arctic var svona aðeins stærra í smíðum, var corporate eins og maður segir“ og sagði því að starfsfólk komandi frá Extreme Iceland hafi þurft að aðlagast fyrirtækjameningu Arctic Adventures. Hún nefndi að það sé hvorki góður né slæmur hlutur, „stundum var það erfitt, stundum ekki,“ en á endanum hafi það tekist vel. Forstjóri sagði að stjórnendur hafi miðlað fyrirtækjameningu í gegnum þjálfun þar sem áhersla var lögð á að útskýra um hvað vörumerkið Arctic Adventures snerist.

4.2.8 Hvatakerfi

Ekkert hvatakerfi varð til í samrunanum, en haldin var veisla eftir að uppsagnarfrestur var liðinn og er sameiningu starfsfólks lauk, til að fagna lokum samrunans og til að tákna nýtt upphaf.

5.0 Umræður

Við samruna skipulagsheilda getur komið upp fjöldinn allur af vandamálum varðandi starfsfólk sem mannauðsstjórn gæti leyst eða komið í veg fyrir með ýmsum aðgerðum. Til þess að vinna sem best úr hindrunum þurfa mannauðsferlar yfirleitt að taka breytingum frá þeim daglegu ferlum sem áður var stuðst við. Megintilgangur rannsóknar þessarar var að finna hvaða breytingar verða á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda ásamt því að skoða aðferðir íslenskra fyrirtækja við samruna og bera þær saman við þekktar aðferðir breytinga- og mannauðsstjórnunar. Fræðileg umfjöllun ritgerðarinnar fjallaði um valin fræðileg hugtök og aðferðir sem stjórnendur þyrftu yfirleitt að nýta sér til að fyrirbyggja eða yfirstíga þær hindranir mannauðsferla sem samrunar hafa oft í för með sér. Umræðurnar leiða í ljós þær leiðir sem fyrirtækin völdu sér að fara og og þær leiðir eru bornar saman við fræðin, hvert fræðilegt hugtak eða aðferð fyrir sig, með rannsóknarspurninguna í huga: *Hvaða breytingar urðu á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda?* Í lok umræðna eru leiðir fyrirtækjanna skilgreindar. Í kjölfarið setja rannsakendur fram ályktun um hvernig mannauðsferlar þurfi að

breytast út frá eðli fyrirtækisins. Þar sem samrunar fyrirtækjanna¹ voru mjög ólíkir á mörgum sviðum verða fyrirtækin ekki borin saman heldur verður hvort í sínu hvoru lagi borið saman við fræðigreinar mannauðs-og breytingastjórnunar.

5.1 Nauðsyn breytinga

Líkt og Kotter (2012) nefndi er ein stærsta hindrun mannauðsstjórnenda við samruna værukærð starfsfólks og að það sé ófúst til breytinga. Það ástand getur skapast ef stjórnendum mistekst að brýna þörfina fyrir breytingar og leyfa starfsfólki að vera of langt inni í þægindahring sínum sem leiðir til þess að breytingarnar skili ekki erindi sem erfiði (Kotter, 2012). Stjórnendur Advania kynntu samrunann fyrir starfsfólki sem sameiningu til sóknar en ekki sem lausn á áríðandi vandamáli. Starfsfólk Tölvumiðlunar var að einhverju leyti órólegt fyrir breytingunum og ekki fullvisst um að þær myndu leiða af sér eitthvað betra en það sem áður var. Þessi hegðun verður samkvæmt Kotter (2012) þegar starfsfólk er værukært í sínu starfi og óttast að skilja við þægindahringinn, þar sem það er ekki fullvisst um að eitthvað betra muni bíða þess hinum megin við breytingarnar. Stjórnendur sýndu leiðtogafærni og nýttu sér nokkrar aðferðir Kotter (2012) til að hjálpa stjórnendum við að minnka værukærð starfsfólks. Til að vinna bug á óróleika starfsfólks var aukið upplýsingaflæði, starfsfólki gert grein fyrir að breytingarnar væru í raun minniháttar og að samruninn fæli í sér aukin tækifæri fyrir starfsfólk, ásamt því að lögð var mikil vinna í undirbúning. Með þessum aðgerðum töldu stjórnendur sig hafa náð að sýna starfsfólki mikilvægi breytinganna, þó að augljóst væri að ekki væri brýn nauðsyn fyrir samrunanum.

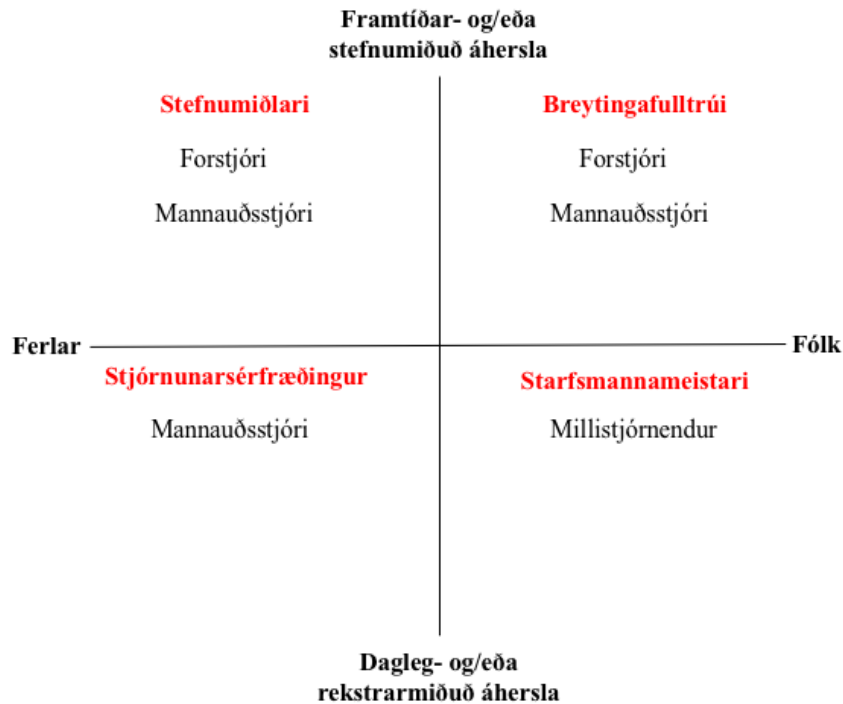
Stjórnendur Arctic Adventures kynntu samrunann fyrir starfsfólki sem rekstrarlega hagræðingu, stækkun og styrkingu en fóru ekki ýtarlega út í ástæður hans. Segja má að þeir hafi skipt starfsfólki sínu í tvo hópa, annars vegar lykilmál sem að þeirra mati þurfti að skilja ástæður og mikilvægi samrunans og hins vegar fólk sem þurfti ekki nauðsynlega að sýna skilning. Séð var til þess að lykilmál fengi upplýsingar, fundi og samtöl þar sem forstjóri taldi mikilvægt að það væri með stjórnendum í liði og væri tilbúið að ganga í gegnum samrunann. Stjórnendur lögðu hins vegar vísitandi ekki vinnu í að miðla mikilvægi samrunans til seinni hópsins því vitað var að samruninn væri viðkvæmur meðal starfsfólks og töldu stjórnendur að starfsfólk hafi ekki séð samrunann sem sama tækifæri og þeir sjálfir og jafnvel sem ógn, og ákváðu að fara ekki í róttækar aðgerðir til að breyta því. Með þessum aðgerðum og

¹ Advania og Arctic Adventures

hópuppsögnum leiðsögumanna gerðu stjórnendur starfsfólki ljóst að þeir sem ekki sáu samrunann sem persónulegan ábata fyrir sig og voru ekki tilbúnir að ganga í gegnum hann var frjálst að yfirgefa fyrirtækið. Stjórnendur Arctic Adventures fylgdu því aðeins ráðum Kotter (2012) að hluta til þar sem þeir undirstrikuðu mikilvægi breytinganna fyrir lykilmálki sínu og höfðu þann kjark sem til þurfti til að leiða breytingarnar áfram, en virtust ekki hafa gefið sér mikinn tíma í undirbúning.

5.2 Stjórnendur og leiðtogar

Hættuleg hindrun í breytingum er óreiða sem stafar af stjórnleysi, því eru stjórnun og forysta mikilvæg atriði við samruna skipulagsheilda (Kotter, 1999). Bæði þarf leiðtogafærni og stjórnun til að stjórna verkefnum skipulagsheilda, og best er ef stjórnendur beri báða eiginleikana (Larson og Gray, 2014). Advania bjó yfir stjórnendum sem höfðu fyrri reynslu af samrunum fyrirtækja og vissu þeir því að mörgu leiti hvað þurfti til að samruninn myndi heppnast. Stjórnendur Advania voru því allir hæfir leiðtogar í samrunann, líkt og Kotter (2012) taldi nauðsynlegt, og ekki þurfti að ráða neinn utanaðkomandi né að veita aðila með leiðtogahæfni stöðuhækkun sem var dæmi um lausn Kotter (2012) við skorti á leiðtogafærni. Augljóst er að góð samvinna var á milli stjórnenda Advania og Tölvumiðlunar og allir miðluðu þeir framtíðarsýn og stefnum sameiginlegs fyrirtækis til starfsfólks. Séu stjórnendur Advania bornir saman við fjögur hlutverk mannauðsstjórnenda sem Ulrich (1997) taldi nauðsynleg til að stjórna breytingum má staðsetja þátttakendur á eftirfarandi máta: Sjá mynd 2

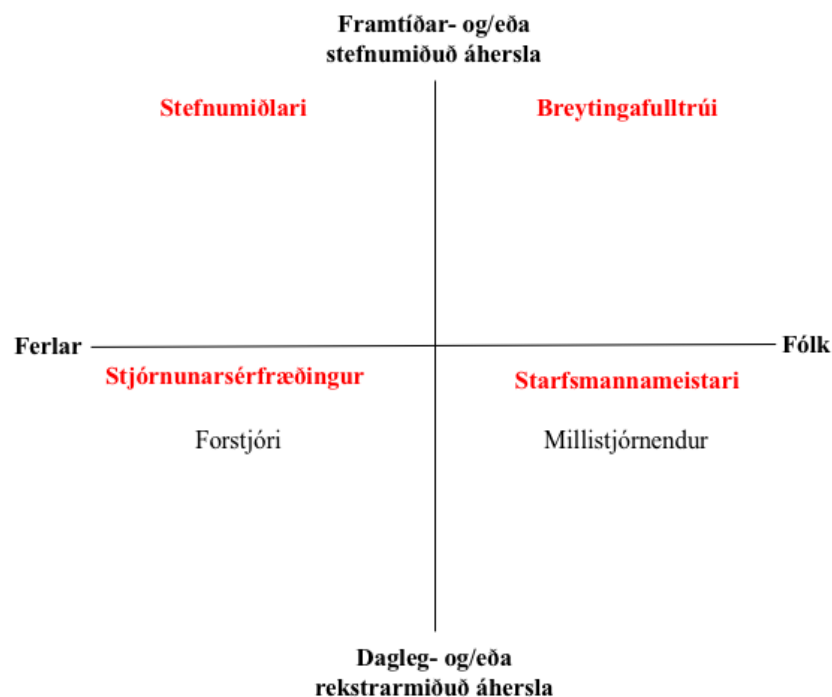


Mynd 2. Störf mannauðssviðs Advania

Á mynd 2 sést að stjórnendur náðu yfir öll fjögur hlutverk Ulrich (1997). Forstjóri og mannauðsstjóri unnu saman í hlutverkum stefnumiðlara og breytingafulltrúa. Sem stefnumiðlarar unnu þeir að því að samræma ferla mannauðsdeildar markvisst við stefnu fyrirtækisins svo að sameiginlegt hugarfar myndi ríkja á milli fyrirtækisins og starfsfólks. Sem breytingafulltrúar höfðu mannauðsstjóri og forstjóri unnið að því að halda ferlum fyrirtækisins tilbúnum til breytinga. Þegar breytingar verða fara ferlar fyrirtækisins ekki úr skorðum heldur eru þeir ávalt tilbúnir til að takast á við minniháttar breytingar. Vegna sterkra grunnferla til breytinga má álykta að stjórnendur hafi að einhverjuleiti stuðst við fræði um langtíma uppsetningu mannauðsferla og á þeim tíma sem daglegir ferlar voru byggðir. Það að sjá til þess að fyrirtæki séu stöðugt viðbúin breytingum af þessu tagi er samkvæmt Ulrich og Lake (1990) nauðsynlegt til að standa undir samkeppni. Mannauðsstjóri vann í mannauðsdeild Advania sem stjórnunarsérfræðingur. Mannauðsdeildin sinnti stjórnun grunnstoða og að leggja upp með að mannauðsferlar, til dæmis ráðningar, hvenær á að leyfa fólki að fara, hvatning og þróun séu í samræmi við stefnu fyrirtækisins. Í hlutverki starfsmannameistara var millistjórnandi ásamt öðrum millistjórnendum, en mannauðsstjóri sagðist hafa sett það hlutverk í hendur þeirra þar sem mannauðsdeildin væri of lítil til að sjá um það hlutverk. Í hlutverki starfsmannameistara tókst millistjórnandi á við dagleg vandamál og fylgdist með líðan og stöðu starfsmanna í gegnum samrunann. Hann gerði sitt besta til að sjá til þess að þörfum starfsmanna yrði fullnægt,

en samkvæmt mannauðsstjórnanda gekk það ekki átakalaust fyrir sig, þar sem sumir áttu erfitt með að setta sig við minnkandi völd.

Forstjóri og millistjórnendur Arctic Adventures bjuggu, rétt eins og stjórnendur Advania, yfir fyrri reynslu af samruna en samruninn sem um ræðir² var þó sá stærsti sem þeir höfðu gengið í gegnum. Flestir viðmælendur rannsóknarinnar sátu í sinni stjórnunarstöðu fyrir samrunann en úr niðurstöðum má lesa að forstjóri hafi búið yfir fullnægjandi leiðtogafærni á meðan samrunanum stóð en millistjórnendum var boðið að taka þeirri áskorun að auka leiðtogafærni sína í gegnum samrunann. Forstjóri nefndi að stjórnendur væru meðvitaðir um að það yrði óreiða í samrunanum og mikilvægt væri að þeir myndu stjórna í gegnum óreiðuna. Með þessum orðum gaf forstjórinn í skyn að æðstu stjórnendur þyrftu að sýna af sér afgerandi leiðtogafærni og leiða fyrirtækið áfram í gegnum breytingarnar. Því er ljóst að skipulag og stjórnun breytingaferlisins var aðallega í höndum forstjóra og annarra stjórnarmeðlima og því má segja að stjórn fyrirtækisins hafi verið heldur miðstýrð. Þar af leiðandi virtist það ekki hafa verið hlutverk millistjórnenda að taka þátt í skipulagi né að hafa áhrif á ákvörðunartöku. Augljóst er að það tók á millistjórnendur að sýna leiðtogafærni í samrunanum þar sem stefna efstu stjórnenda var að lítil áhersla skyldi vera lögð á upplýsingaflæði. Með takmarkaðri valdadreifingu áttu stjórnendur misauðvelt með að setja sig í þau hlutverk sem Ulrich (1997) taldi nauðsynleg við breytingar, sjá mynd 3.



² Arctic Adventures og Extreme Iceland

Mynd 3. Störf mannauðssviðs Arctic Adventures

Rannsakendur telja engan hafa markvisst staðið í hlutverki stefnumiðlara né breytingafulltrúa. Hlutverk stefnumiðlara færi best í höndum forstjóra og mannauðsstjóra þar sem sá hinn sami ætti að sjá til þess að sameiginlegt hugarfar ríkti og að aðgerðir varðandi mannauð ættu að slá í takt við stefnu fyrirtækisins (Ulrich, 1990). Þar sem hvorki mannauðsstjórn var til staðar né stefnu fyrirtækisins markvisst deilt áfram til starfsfólks var hlutverki stefnumiðlara ekki sinnt. Ferlar fyrirtækisins voru ekki nógu undirbúnir til þess að standast óbreyttir í gegnum samrunann og tóku þeir miklum breytingum á tímabili, því má gera ráð fyrir því að stöðu breytingafulltrúa hafi ekki verið sinnt til að undirbúa fyrirtækið undir svo stórvægilegar breytingar. Forstjóri sinnti að hluta til hlutverki stjórnunarsérfræðings í samrunanum, en hann, ásamt stjórn fyrirtækisins, sá um hvernig skyldi fara að uppsögnum og ráðningum. Hlutverk stjórnunarsérfræðings er meðal annars að sjá til þess grunnstoðir og ferlar mannauðsstjórnunar séu í samræmi við þá fyrirtækjamenningu sem ríkja skal (Ulrich, 1997), en brugðið var á þá leið að segja upp hópi af starfsfólki og þeir hæfustu ráðnir aftur, en upplýsingar um hverjir myndu missa störf sín og hverjir myndu fá þau aftur voru þó leyndar flestum og aðeins útvaldir fengu upplýsingar sem þau þurftu á að halda, sem er að ákveðnu leiti í takt við þá fyrirtækjamenningu sem ríkja átti á tímabili samrunans. Hlutverki stjórnunarsérfræðings var þó ekki sinnt að fullu þar sem í því felst einnig að endurmeta reglulega stöðu og leiðir stjórnunar, og sjá til þess að fyrirtækið sé með skilvirka stjórnun og hagkvæmni í rekstri.

Millistjórnendur sinntu hlutverki starfsmannameistara með því að sinna daglegum málum starfsmanna og hlusta á þarfir þeirra og áhyggjur. Millistjórnendur sinntu þó hlutverkinu takmarkað þar sem þeir gátu ekki fullkomnlega séð til þess að þörfum starfsfólks væri fullnægt og að framlagi þess færi ekki hrakandi, sökum lélegs upplýsingaflæðis frá efri stjórnendum. Þar sem framlag starfsmanna er grunnur að velgengi fyrirtækis (Ulrich, 1997) ætti að vera ljóst fyrirfram að sé hlutverki starfsmannameistara ekki sinnt muni rekstrarleg óskilvirkni myndast. Þrátt fyrir óreiðu taldi forstjóri best vera að sinna ekki þessum fjórum hlutverkum, og gerði í staðinn ráð fyrir tímabundinni óskilvirkni. Samruninn tókst þó hratt og örugglega þrátt fyrir að farið var á mis við orð Ulrich (1997) um að öll fjögur hlutverk stjórnanda þyrftu til að fara í gegnum stórvægilegar breytingar. Samruninn sýnir því að mynd Ulrich (1997) þurfi ekki nauðsynlega að fylgja við allar breytingar.

5.3 Hvatningaraðferðir

Hvatning er starfsfólki nauðsynleg við breytingar, annars mun það ekki sjá ábatann við að veita aðstoð sína og breytingar munu ekki geta gengið í gegn (Kotter, 1990). Hvatning starfsfólks miðar einnig að því að samræma hugsun starfsfólks við markmið skipulagsheildarinnar (Ulrich og Lake, 1990). Stjórnendur Advania hvöttu starfsfólk sitt með því að lýsa framtíðarsýn skipulagsheildarinnar með áherslu á mikilvægi starfsfólks í framtíðarsýninni og hvað hún hafði upp á að bjóða fyrir það, líkt og Kotter (2012) fjallaði um. Að sögn stjórnenda voru skammtímasigrar engir þar sem áhersla var á að gera ekki of mikið úr aðstæðunum. Samkvæmt Kotter (2012) verða einhverjar niðurstöður að vera sjáanlegar innan sex til átján mánaða svo að starfsfólk missi ekki trúna á breytingunum. Þar sem samruninn tók einungis nokkra mánuði í framkvæmd má segja að skammtímasigrar hafi orðið við sameiningu starfsfólks, þar sem starfsfólk gat fljótt séð með eigin augum að fórnir þeirra borguðu sig.

Sama má segja með Arctic Adventures, samruninn í heild sinni tók tiltölulega stuttan tíma og getur því fagnaður sameiningarinnar talist sem skammtímasigur þó hann hafi í raun átt sér stað eftir að mestu breytingunum var lokið og hafi átt að tákna endalok þeirra. Fyrir utan fagnaðinn var ekki vinna lögð í að skapa hvatningu meðal starfsfólks, sem mögulega hefur ýtt undir óvissu og mótþróa starfsfólks sem getur leitt til rekstrarlegrar óskilvirkni (Ulrich og Lake, 1990; Buitter og Harris, 2013). Þrátt fyrir að samruninn hafi haft farsælan endi hefðu hvatningaraðferðir Kotter (2012) mögulega skilað starfsfólki farsælli tímum á meðan samrunanum stóð yfir.

5.4 Samskipti stjórnenda og starfsfólks

Ulrich og Lake (1990) fjölluðu um að sú hæfni að skapa sameiginlegt hugarfar innan fyrirtækis, hvað varðar markmið og aðferðir til að ná þeim, sé grunnatriði árangursdrifinna fyrirtækja. Samskipti eru lykillinn að því að fá starfsfólk til að sjá framtíðarsýn skipulagsheildar og vinna að eigin markmiðum með framtíðarsýnina að leiðarljósi (Ulrick og Lake, 1990). Stjórnendur Advania juku markvisst samskipti sín við starfsfólk á meðan breytingunum stóð til að uppfræða starfsfólk og koma í veg fyrir mótþróa, rétt eins og Ulrick og Lake (1990) fjölluðu um. Stjórnendur reyndu að miðla sýn fyrirtækisins áfram til starfsfólks til að ná fram sameiginlegu hugarfari, sem að sögn Ulrich og Lake (1990) ætti að skila sér í betri hollustu starfsmanna til fyrirtækisins ásamt bættum afköstum. Árangurslaus samskiptamynstur Kotter (2012) eiga ekki við Advania, þar sem samskipti þeirra báru tilætlaðan árangur og var mikið samræmi milli orða

og gjörða stjórnenda. Kotter (2012) nefndi að miðli stjórnendur framtíðarsýn fyrirtækis með ýmsum ólíkum miðlum væri líklegra að hún nái marks og og sitji betur í huga starfsfólks, bæði á vitsmunalegu og andlegu stigi. Forstjóri Advania fór að ráðum Kotter, vísvitandi eður ei, þar sem hann taldi einnig mikilvægt að ná til beggja stiganna og notuðu stjórnendur Advania ólíka miðla til að deila stefnum og framtíðarsýn; með opnum fundum, spurt -og svarað heimasíðu og tölvupóstum.

Viðtöl við stjórnendur Advania gáfu til kynna að framtíðarsýn fyrirtækisins breyttist í raun ekki, hvað varðar mannauðinn, við komu Tölvumiðlunar inn í fyrirtækið. Framtíðarsýn starfsfólks Tölvumiðlunar þurfti að aðlagast framtíðarsýn Advania sem var deilt markvisst til starfsfólks með áðurgreindum miðlum. Stjórnendur Advania töldu mikilvægt að starfsfólk deildi sameiginlegu hugarfari fyrirtækisins. Endurspeglast það í þeim hætti sem stjórnendur kynntu komandi starfsfólk fyrir Advania, auðveldu aðgengi upplýsinga og áherslu á sameiginlega fyrirtækjamenningu. Sé horft til fjögurra stiga gegnsæis Berggren og Bernshteyn (2007) flokkast Advania á milli þriðja og fjórða stigs. Skipulagsheildin hafði stefnu sem augljóslega var miðlað til mannauðsins og skilgreind niður í markmið fyrir hvern og einn, en þó hægt að sjá brot af stigi þrjú hjá þeim hópi sem ekki náði að aðlagast fyrirtækinu nógu vel.

Samskipti jukust milli stjórnenda og starfsfólks í Arctic Adventures en þó ekki í þeim mæli sem millistjórnendum og mannauðsstjóra þótti eftir á að hyggja fullnægjandi. Viðmælendum fannst upplýsingaflæði vera það sem helst var ábótavant á meðan samrunanum stóð. Niðurstöður úr viðtölum Artic Adventures gáfu til kynna að nýrri sýn og stefnum fyrirtækisins hafi vísvitandi ekki verið deilt markvisst til starfsfólks. Ástæða þess var að stjórnendur trúðu ekki að starfsfólk myndi sýna þeim afleiðingum samrunans skilning sem voru ekki öllu starfsfólki í vil. Forstjórinn undirstrikaði að hann hafi ekki séð nauðsyn þess að upplýsa starfsfólk nánar um hvers vegna breytingarnar væru og hvaða kosti þær bæru í för með sér fyrir en eftir samrunann, og gaf þá skýringu að ómögulegt væri fyrir skipulagsheild að gera góðan hlut úr erfiðum fréttum og tók hópuppsagnirnar sem dæmi. Kotter (2012) telur, í kenningum sínum um árangurslaus samskiptamynstur, að til þess að starfsfólk öðlist skilning á samruna þurfi breytingarsýn að vera miðlað með róttækum aðferðum og að örfáir fundir og tilkynningar séu ekki nóg til að auka skilning starfsmanna, sem virtist einmitt vera raunin í þessu tilfelli. Séu fjögur stig gegnsæis Berggren og Bernstheyn (2007) borin saman við Arctic Adventures telja rannsakendur fyrirtækið falla undir þriðja stig gegnsæis. Skýr stefna er fyrir breytingarnar en stefnan hefur aðeins verið kynnt fyrir lykilmálki og innleiðing hennar hefur ekki náð til lægri stiga skipurits skipulagsheildarinnar, líkt og forstjóri Arctic Adventures útskýrði þegar hann sagðist hafa talað sérstaklega við lykilmálki sitt en ekki annað starfsfólk.

5.5 Miðlun fyrirtækjamenningar

Fyrirtækjamenning er óljóst fyrirbæri og getur verið viðkvæm þar til hún grær vandlega saman við samfélag fyrirtækisins, sem tekur að jafnaði þrjú til tíu ár (Kotter, 2012). Því getur verið erfitt að rannsaka fyrirtækjamenningu fyrirtækjanna svo stuttu eftir samruna. Samkvæmt stjórnendum Advania var áhersla lögð á að innleiða fyrirtækjamenningu Advania hjá öllu starfsfólki. Þrátt fyrir skilvirka ferla höfðu þó, að sögn mannauðsstjóra, ekki allir starfsmenn innleitt hjá sér fyrirtækjamenningu fyrirtækisins, sem má mögulega rekja til þess að menning fyrirtækja er sá ferill mannauðsdeildar sem er hvað erfiðast að eiga við sökum þess hve ósýnileg og ómeðvituð hún er (Kotter, 2012; Ulrich og Lake, 1990). Mannauðsstjóri taldi þó mannauðsdeild Advania búa yfir sterkum ferlum sem gerðir væru til að festa fyrirtækjamenningu betur í sessi hjá starfsfólki, og þar sem stjórnendur Advania virtust skilja menningu fyrirtækisins vel ætti það, samkvæmt Kotter (2012), að auðvelda þeim að leiðbeina starfsfólki sínu í breytingunum.

Aðspurður taldi forstjóri Arctic Adventures ómögulegt að sameina tvær menningar og að aðeins ætti menning annars fyrirtækisins að vera gegnumgangandi. Ljóst var öllum viðmælendum að fyrirtækjamenning Arctic Adventures ætti að taka yfir menningu Extreme Iceland. Að sögn millistjórnanda B tókst vel að sameina menningu beggja fyrirtækjanna, þó það væri margt nýtt fyrir starfsfólk Extreme Iceland að venjast og að það tæki tíma. Sé horft til fræða Kotter (2012) má áætla að þó stjórnendur ákveði að fara eftir annarri hvorri fyrirtækjamenningunni sé í raun erfitt að fylgja því eftir sökum þess hve óútreiknanleg fyrirtækjamenning er.

5.6 Aðgerðir við mótþróa

Mótþrói starfsfólks getur hægt á breytingum og jafnvel komið í veg fyrir þær og því er mikilvægt að stjórnendur séu tilbúnir með aðgerðaráætlun ef koma skyldi upp mótþrói í fyrirtækinu (Kotter, 1998). Ulrich og Lake (1990) undirstrikuðu að hætta á mótþróa sé mest þar sem starfsfólk þarf að setta sig við minna vald en áður, sem var einmitt tilfelli einhverra starfsmanna Tölvumiðlunar. Stjórnendur Advania sögðu engan mótþróa hafa verið sýnilegan, en mannauðsstjórinn taldi þó nokkra starfsmenn hafa átt erfitt með að skipta um hlutverk og þar af leiðandi ekki náð að aðlagast umhverfinu jafn vel og aðrir. Lítill mótþrói er líklega afleiðing þeirra aðgerða sem fyrirtækið tók til að fyrirbyggja mótþróa. Til dæmis virðast stjórnendur hafa að einhverju leyti farið eftir ráðum Kotter (1998) og frætt starfsfólk um

komandi breytingar og lagt áherslu á góð samskipti, sem virðist þó ekki hafa skilað sér nógu vel til þess hóps sem aðlagðist fyrirtækinu ekki að fullu.

Forstjóri Arctic Adventures sagði að borið hefði á töluverðum mótþróa starfsfólks við samrunann en gerði sér grein fyrir því að það væri afleiðing þeirra leiða sem fyrirtækið kaus að fara við samrunann. Mikil óvissa og ringulreið var á meðan breytingaferlinu stóð, en eftir á að hyggja voru stjórnendur sammála að ástandið hafi batnað fljótt og að allt hafi gengið að óskum. Stefna forstjórans var, samkvæmt greiningu rannsakenda, að aðhafast ekki varðandi mótþróa starfsfólks á annan hátt en að leyfa því að hætta störfum ef það var ósátt. Samt sem áður virðast millistjórnendur hafa verið þeir sem veittu starfsfólki stuðning í samrunanum, til dæmis með auknum upplýsingum í kringum uppsagnir, veikindaleyfi o.s.frv. sem samræmist þeim leiðum sem Kotter (1998) fjallaði um. Mótþrói starfsfólks var því ekki að látinn vera að fullu afskiptalaus líkt og forstjórinn talaði um, heldur voru það millistjórnendur sem tóku að sér að hlúa að starfsfólki, róa það og vinna það aftur á sitt band.

5.7 Bið eftir samþykki Samkeppniseftirlitsins

Bæði í tilfalli Advania og Arctic Adventures þurfti Samkeppniseftirlitið að samþykkja samrunann áður en hann gat gengið í gegn. Á meðan gátu fyrirtækin ekkert aðhafst né undirbúið sig. Samkvæmt viðmælendum tók í báðum tilfellum upp að nokkrum vikum þar til samþykki lá fyrir. Að sögn forstjóra Arctic Adventures var þessi bið erfið, bæði fyrir stjórnendur og starfsfólk, og lítið hægt að gera til þess að róa starfsfólk og stoppa kjaftasögur sem gengu innanhúss. Forstjóri Arctic Adventures nefndi einnig þennan tíma Samkeppniseftirlitsins sem hluta ástæðu lítils upplýsingaflæðis og miðlunar á tilgangi samrunans. Rannsakendur höfðu ekki gert sér grein fyrir þeim vanda sem biðtíminn kemur fyrirtækjunum í; stjórnendur geta ekki tilkynnt starfsfólki samrunann, þar sem þeir eru sjálfir ekki fullvissir um að Samkeppniseftirlitið samþykki hann, og hræðsla getur skapast um uppsagnir sem getur leitt til þess að starfsfólk segi sjálfviljugt af störfum áður en samruninn er settur af stað, til þess að tryggja eigið öryggi. Samþykki Samkeppniseftirlitið ekki samrunann sitja fyrirtækin eftir með sárt ennið, brotið traust starfsmanna og jafnvel mun færri starfsmenn en áður.

5.8 Samantekt

Rannsóknin leiddi í ljós að rauði þráður Advania í samrunanum var að halda umstangi í lágmarki og stilla væntingar starfsfólks eftir því. Mannauðsstjórnin bjó yfir sterkum mannauðsferlum sem gerðu fyrirtækinu kleift að verða fyrir breytingum eins og minniháttar samrunum með lágmarks truflun á daglegan rekstur. Þegar af samrunanum varð breyttust svo að segja engir ferlar mannauðsstjórnunar. Aukið var við upplýsingaflæði til starfsfólks Tölvumiðlunar þar sem stefnu og sýn Advania var miðlað til þeirra, en upplýsingaflæði var í takt við fyrri stefnur mannauðsstjórnar Advania þar sem áhersla var lögð á miðlun sýnar fyrirtækisins til nýliða. Þrátt fyrir að stjórnendur sögðust ekki meðvitað hafa fylgt sérstökum aðferðum fræðimanna má sjá grunnatriði áðurnefndra fræða endurspeglast í daglegum ferlum fyrirtækisins. Stjórnendur Advania höfðu lagt mikinn metnað í grunnvinnu og undirbúning mannauðsferla, og fyrirtækið þar af leiðandi í stakk búið til að takast á við breytingar sem nútíma markaðsumhverfi krefst af þeim til þess að vera samkeppnishæft (Innovation don't just, 2014; Ulrich og Lake 1990).

Sú aðferð að gera hlutina hratt og örugglega var gegnumgangandi í samruna Arctic Adventures og Extreme Iceland, ásamt þeirri stefnu að huga að afleiðingunum og laga til og bæta eftir á. Samkvæmt niðurstöðum var þetta vísitandi viðhorf forstjóra og kaus hann að horfa framhjá fræðum breytingastjórnunar og endurspegluðust því áðurnefnd fræði sjaldan í samrunaferli fyrirtækjanna. Afleiðingar þess að fara á mis við viðurkenndar aðferðir skiluðu sér í óróleika og „tímabili óhagræðingar“ eins og forstjórinn orðaði það, og gefur það vísbendingu um að neikvæð samlegðaráhrif hafi verið ráðandi á tímabili samrunans. Óskilvirknina taldi þó forstjórinn hentugustu aðferðina í þessu tilfelli og taldi það góða leið að taka á móti óvissunni og stjórna í gegnum hana. Eins og áður hefur komið fram var ekki mannauðsdeild til staðar í samrunanum og því virðast ferlar mannauðsdeildar ekki hafa verið í forgangi. Þrátt fyrir lítið tillit til fræða tókst stjórnendum að stjórna í gegnum óróleikann og óvissuna og tók samruninn tiltölulega stuttan tíma, bar engin stórvægileg vandamál í för með sér og hafði farsælan endi. Samruni Arctic Adventures og Extreme Iceland er því fordæmi fyrir því að ekki sé nauðsynlegt að fara eftir fræðum breytinga- og mannauðsstjórnunar til þess að ná árangursríkum samruna að lokum.

Niðurstöður gefa til kynna að stefni skipulagsheild að því að missa ekki skilvirkni starfsfólks meðan á samruna stendur þurfi ferlar mannauðsstjórnunar ekki að taka breytingum í samruna sé grunnvinna unnin vel og séu ferlarnir tilbúnir fyrir breytingar. Séu mannauðsferlar

hvorki tilbúnir fyrir breytingar né fylgi fyrirtækið aðferðum breytingarstjórnunar í samruna draga rannsakendur þá ályktun að tímabil samruna skili sér í óróleika og óvissu, sem leiðir til óskilvirkni starfsfólks. Niðurstöður sýna einnig að sé fyrirtæki ekki með nógu sterka mannauðsferla til róttækra breytinga, en vilji þrátt fyrir það viðhalda skilvirkni starfsfólks á meðan samruna stendur skuli stjórnendur leggja vinnu í að kynna sér og fara eftir þeim leiðum breytingastjórnunar sem snerta á mannauðsferlum og fjallað hefur verið um ritgerðinni. Rannsóknarspurning ritgerðarinnar er: Hvaða breytingar verða á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna skipulagsheilda? Hægt er að svara á þrennan máta: Vilji skipulagsheild fara í gegnum samruna og á sama tíma halda skilvirkni starfsfólks (1) þurfa ferlar mannauðsstjórnunar ekki að breytast sé skipulagsheild með grunnferla sem ávalt eru tilbúnir fyrir breytingar, eða (2) hafi skipulagsheild ekki sterka grunnferla sem styðja við breytingar skal skipulagsheildin fara eftir fræðum breytinga- og mannauðsstjórnunar sem fjallað var um í ritgerðinni. Setji skipulagsheild ekki þá kröfu um að viðhalda skilvirkni starfsfólks á meðan á samrunanum stendur geta (3) ferlar mannauðsstjórnunar haldist óbreyttir.

Rannsakendur komust að því að samrunar fyrirtækja geta verið eins misjafnir og þeir eru margir og því erfitt að ráðleggja eina rétta leið sem fyrirtæki verði að feta. Hins vegar, þegar aðferðir fyrirtækja eru bornar saman við fræði breytinga- og mannauðsstjórnunar má sjá að vissulega getur það hjálpað stjórnendum að hafa ýmis fræðileg lykilatriði í huga til þess að tímabil samrunans beri tilætlaðan árangur.

6.0 Lokaorð

Markmið rannsóknarinnar var að finna þær breytingar sem verða á ferlum mannauðsstjórnunar í samruna skipulagsheilda, rannsaka aðferðir íslenskra fyrirtækja við samruna og bera þær við þekktar aðferðir breytinga- og mannauðsstjórnunar. Ljóst er að mörgu er að huga við samruna skipulagsheilda og að vanda þarf til verks ef vel á að takast. Rannsóknarritgerð þessi varpar ljósi á ýmis hugtök sem vert er að huga að við samruna skipulagsheilda. Helsti kostur rannsóknarinnar er að hún sannreynði það að engin ein leið breytingastjórnunar hentar öllum samrunum fyrirtækja en þó eru viss grunngildi sem stjórnendur ættu að hafa hugfast við framkvæmd samruna. Frekari kostir eru dæmin sem sýnd voru um ólíka samruna skipulagsheilda úr sínum hvorum geiranum í íslensku atvinnulífi sem gefur innsýn í innleiðingu og stjórnun raunverulegra samruna. Rannsóknin nýtist fyrst og fremst stjórnendum Advania og Arctic Adventures gangi fyrirtækin aftur í gegnum samruna, en getur einnig nýst sem leiðarvísir fyrir önnur fyrirtæki sem standa í undirbúning fyrir samruna eða hafa nýlega gengið í gegnum samruna. Einnig gæti rannsóknin verið gagnleg fyrirtækjum sem standa í stórvægilegum breytingum öðrum en samruna, þar sem hægt er að yfirfæra mörg hugtök breytinga- og mannauðsstjórnunar á annars konar breytingar.

Ritgerð þessi varpar ekki fyllilega ljósi á allar þær breytingar á ferlum mannauðsstjórnunar við samruna þar sem umfangsefnið er víðtækt og misjafnt eftir aðstæðum og fyrirtækjum. Margir óvissuþættir eru í breytingum fyrirtækja og því ekki hægt að alhæfa um viðfangsefnið. Ætti að ná meira alhæfingargildi væri hægt að víkka rannsóknina út til fleiri fyrirtækja sem staðið hafa í samruna. Takmarkanir fólust einnig í því að aðeins var talað einu sinni við þrjá til fjóra stjórnendur í hvoru fyrirtæki, en fleiri tækifæri fælust í því að tala við fleiri stjórnendur, og oftar.

Eins og Buiter og Harris (2013) nefndu finnast ekki margar rannsóknir um áhrif mannauðsstjórnunar á samruna og býður þetta viðfangsefni því upp á marga og fjölbreytta möguleika. Ljóst er að málefnið verðskuldar aukna athygli í komandi framtíð sökum aukins hraða á samkeppnismarkaði og vaxandi fjölda samruna (Buiter og Harris, 2013; Ulrich, 1997; Sigríður Dögg Auðunsdóttir, 2017). Frekari möguleikar gætu falist í ýtarlegri rannsókn á tengslum breytinga- og mannauðsstjórnunar ásamt þeim áhrifum sem samrunar hafa á mannauðsstjórn fyrirtækja. Einnig býður þessi rannsókn upp á framhaldsrannsókn á nýjum vinkli á henni. Rannsakendur framkvæmdu aðeins megindlega rannsókn í formi viðtala við stjórnendur, en fróðlegt væri að framkvæma eigindlega rannsókn í formi könnunar við það

starfsfólk sem upplifði samrunann. Þessi rannsókn myndi að öllum líkindum veita ólík sjónarhorn á samrunann, og annað hvort renna stoðum undir orð stjórnenda eða sýna fram á önnur sjónarmið og upplifun en þá sem stjórnendur höfðu. Þriðja rannsóknarefnið sem ritgerð þessi býður upp á er rannsókn á áhrifum biðtíma Samkeppniseftirlitsins á starfsemi fyrirtækja, trausts starfsfólks og upplýsingaflæði þar sem stjórnendur beggja fyrirtækjanna nefndu þann biðtíma sem augljósan löst samruna.

Heimildaskrá

- Advania. (e.d.). Sótt 11. maí 2018 af <https://www.advania.is/um-advania/fyrirtaekid/>
- Advania fær að kaupa Tölvumiðlun. (2015, 28. október). *Viðskiptablaðið*. Sótt 11. maí 2018 af <http://www.vb.is/frettir/advania-faer-ad-kaupa-tolvumidlun/122053/>
- Alþýðusamband Íslands. (e.d.). Hópuppsagnir. Sótt 7. apríl 2018 <http://www.asi.is/vinnurettarvefur/rettindi-og-skyldur/lok-radningarsambands/hopuppsagnir/>
- Arctic Adventures. (e.d.). Sótt 11. maí 2018 af <https://adventures.is/>
- Ásrún Brynja Ingvarsdóttir. (2017, 29. júní). Starfsfólki fækkað um 35 við sameiningu. *RÚV*. Sótt 11. maí 2018 af <http://www.ruv.is/frett/starfsfolki-faekkad-um-35-vid-sameiningu>
- Bateh, J., Castaneda, M. E., og Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(2), 113.
- Berggren, E. og Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417.
doi:10.1108/02621710710748248
- Blumberg, B. F., Cooper, D. R. og Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (4. útg.). London: McGraw-Hill
- Boxall, P. og Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2. útg.). New York, NY: Palgrave Macmillan
- Buiter, J. E. M. og Harris, C. M. (2013). Post-merger influences of human resource practices and organizational leadership on employee perceptions and extra-role behaviors.

S.A.M. *Advanced Management Journal*, 78(4), 14-22.

Daði Friðriksson. (e.d.). *Case study – Tölvumiðlun hf. – Iceland*. Sótt 6. maí 2017 af vefnum

Samtök Iðnaðarins http://www.si.is/media/nhki/TM_case_study_2006.pdf

Duck, J. D. (1998). Managing change: the art of balancing. Í *Harvard Business Review on Change* (bls. 55-82). Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Dummett, B. (2018, 30. mars). European deal making steamrolls ahead. *The Wall Street Journal*. Sótt 10. apríl 2018 af <https://www.wsj.com/articles/european-deal-making-steamrolls-ahead-1522422005>

Employee. (2018). Í *Business Dictionary* (vefútg.). Sótt 7. maí 2018 af <http://www.businessdictionary.com/definition/employee.html>

Horizontal merger. (2018). Í *Investopedia* (vefútg.). Sótt 8. apríl 2018 af <https://www.investopedia.com/terms/h/horizontalmerger.asp>

Human capital. (2018). Í *Britannica Academic* (vefútg.). Sótt 7. maí 2018 af <https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/human-capital/600940>

Innovation doesn't just happen: Senior management input vital to the process. (2014). *Strategic Direction*, 30(5), 7-9. doi: 10.1108/SD-02-2014-0028

Jóhannes Stefánsson. (2015, 25. mars). Arctic Adventures samstæðan seld. *Viðskiptablaðið*. Sótt 11. maí 2018 af <http://www.vb.is/frettir/arctic-adventures-samstaedan-seld/115501/>

Klaus, L. A. (1997). Minimize employee resistance to change by focusing on human side. *Quality Progress* 30(12), 12.

Kotler, P. og Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. útg.). Boston, MA: Pearson

Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management*. New

York, NY: Free Press.

Kotter, J. P. (1998). What leaders really do. *Harvard business review on leadership* (bls. 37-60). Boston, MA: Harvard Business School Press

Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Lambin, J. J. og Schuiling, I. (2012). *Market-driven management* (3. útg.). Hampshire: Palgrave Macmillan

Larson, E. W. og Gray, C. F. (2014). *Project management: The management process* (6. útg.). New York, NY: McGraw-Hill Education

Lepak, D. og Gowan, M. (2017). *Human resource management: Managing employees for competitive advantage* (3. útg.). Chicago, IL: Chicago Business Press

Lög um hópuppsagnir nr. 63/2000

Páll Gunnar Pálsson. (2017). *Samruni Arctic Adventures hf. og Extreme Iceland ehf.* Reykjavík: Samkeppniseftirlitið

Samkeppniseftirlitið. (e.d.). Samrunamál. Sótt 8. apríl af

<http://www.samkeppni.is/samkeppnismal/samrunamal/>

Sigríður D. Auðunsdóttir. (2017, 28. ágúst). Þrír samrunar í rannsókn eða farvatninu. *RÚV*.

Sótt 10. apríl 2018 af <http://www.ruv.is/frett/thrir-samrunar-i-rannsokn-eda-i-farvatninu>

Synergy. (2018). Í *Investopedia* (vefútg.). Sótt 8. apríl 2018 af

<https://www.investopedia.com/terms/s/synergy.asp>

Samkeppnislög nr. 44/2005.

Templar, R. (2011). *The Rules of Management: a definitive code for managerial success /*

Richard Templar. Upper Saddle River, NY: FT press

Ulrich, D. og Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*.

New York, NY: Wiley

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and*

Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press

Yfirtökum og samrunum fjölgar. (2018, 30. mars). *Viðskiptablaðið*. Sótt 10. apríl 2018 af

<http://www.vb.is/frettir/yfirtokum-og-samrunum-fjolgar/146077/>

Porkell Sigurlaugsson. (2009). *Ný framtíðarsýn*. Reykjavík: Bókafélagið Ugly ehf.

Viðauki A: Spurningarammi

1. Fyrir samrunann, kynntuð þið ykkur aðferðir fyrir breytingar?
2. Fenguð þið inn utanaðkomandi hjálp við samrunann?
3. Getur þú lýst hvernig mannauðsstjórn fyrirtækjanna breyttist við samrunann?
4. Breyttist mannauðsstefna fyrirtækjanna á meðan að samrunanum stóð?
5. Við samrunann, var þá hlúið öðruvísi að mannauðnum?
6. Breyttist ákvarðanatökufærli mannauðsstjórnar á meðan samrunanum stóð?
7. Hvernig miðluðuð þið áfram breyttri sýn fyrirtækisins í samrunanum til starfsfólks?
8. Hvernig festuð þið inn nýja siði og hefðir í fyrirtækjameninguna?
9. Sá mannauður fyrirtækjanna samrunann sem lausn á vandamáli?
10. Á hvaða stigi samrunans var starfssfólki greint frá samrunanum?
11. Hver voru næstu skref gagnvart starfsfólkinu eftir að þeim var tilkynnt um samrunann?
12. Á hvaða stigi samrunans var mannauður fyrirtækjanna sameinaður?
13. Var sett á þjálfun starfsfólks á meðan samrunanum stóð?
14. Kom eitthvað óvænt í ljós við samrunann?
15. Hvaða leiðir voru notaðar til að hvetja starfsfólkið áfram á meðan samrunanum stóð?
16. Voru einhverjir litlir og stærri áfangasigrar sem var fagnað í samrunanum?
17. Hvenær var samrunanum lokið fyrir þér?
18. Voru ráðningar vegna samrunans?
19. Voru uppsagnir vegna samrunans?
20. Fyrir samrunann, var sett upp tilbúin þörf fyrir breytingar?
21. Var starfsfólki gerð grein fyrir mikilvægi samrunans?

