

Útvistun verkefna á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum

Arney Einarsdóttir og Ingi Rúnar Eðvarðsson¹

Ágrip

Markmið greinarinnar er að bera saman umfang útvistunar á sviði mannauðsmála meðal fyrirtækja og stofnana í Danmörku, Finnlandi, Íslandi og Svíþjóð. Varpað er ljósi á umfang útvistunar á kjarnaverkefnum og umsýslu- og rekstrarverkefnum. Umfangið er borið saman milli landanna fjögurra og það greint á Norðurlöndum í heild eftir þremur meginatvinnugreinum. Gagna var aflað meðal forsvarsmanna mannauðsmála í alls 797 fyrirtækjum og stofnunum í löndunum fjórum. Niðurstöður sýna að norræn fyrirtæki og stofnanir útvista í meiri mæli rekstrar- og umsýsluverkefnum á sviði mannauðsmála en faglegum kjarnaverkefnum. Íslensk fyrirtæki útvista almennt í minni mæli en skipulagsheildir í samanburðarlöndunum. Algengast er að verkefnum er snúa að eftirlauna- og lífeyrissjóðsmálum sé útvistað, en breytilegt er á milli landa hvort útvistun launavinnslu eða útvistun upplýsingakerfa á sviði mannauðsmála komi þar á eftir í umfangi. Í fagtengdum kjarnaverkefnum er þjálfun og þróun helst útvistað í einhverjum mæli. Fyrirtæki og stofnanir í heilbrigðis-, velferðar- og skólamálum og opinberri stjórnsýslu útvista í minni mæli en aðrar greinar. Útvistun launavinnslu er umfangsmest í Finnlandi og í þjónustugreinum þegar Norðurlöndin eru skoðuð í heild.

Abstract

The aim of the paper is to analyse and compare the scope of human resource outsourcing (HRO) in organizations in four Nordic countries, Denmark, Finland, Iceland and Sweden. The scope of outsourcing of non-core administrative HR activities versus core professional HR activities is explored and compared between the four countries. The difference in application between three main industry sectors in the Nordic countries is also analysed. The data was collected among HR managers in a total of 797 organizations in the four participating countries. The results indicate that the Nordic countries outsource non-core administrative activities to a greater extent than core professional HR activities. Icelandic organizations outsource HR activities to a lesser extent than participating organizations in the other Nordic countries. Organizations in the four Nordic countries outsource mostly in the field of pensions, but it varies between the countries whether payroll administration or Human resource information systems (HRIS) are in second place for outsourcing. In terms of core professional HR activities, training and development are outsourced most. Organizations in healthcare, social services, education and public administration outsource to a lesser extent than other

¹ Arney Einarsdóttir er lektor við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: arney@hi.is. Ingi Rúnar Eðvarðsson er prófessor við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: ingire@hi.is.

sectors, but payroll outsourcing is greatest in scope in the service sector, and in Finland in particular.

JEL flokkun: M12, O15, O57

Lykilord: Útvistun mannauðsmála, úthýsing mannauðsmála, mannauðsstjórnun, stefnumiðuð mannauðsstjórnun, Norðurlönd, fagleg kjarnaverkefni, umsýslu- og rekstrarverkefni

Keywords: HR outsourcing, HRO, Human resource management, Nordic countries, Non-core administrative HR activities, Core professional HR activities

HR outsourcing (HRO) in the Nordic Countries

1 Inngangur

Mikil umræða hefur verið í mannauðsfræðum um mikilvægi þess að mannauðsstjórar og mannauðsdeildir minnki vægi rekstrar- og umsýsluverkefna á sínu sviði, m.a. til þess að geta orðið virtur stefnumarkandi viðskiptafélagi í stjórnun fyrirtækja (Ulrich & Brockbank, 2005). Ýmis verkefni og viðfangsefni á sviði mannauðsstjórnunar má telja til kjarna-færni fyrirtækja í þeim skilningi að stefnumiðuð mannauðsstjórnun styður við og byggir í auknum mæli upp samkeppnisforskot fyrirtækja í gegnum markvissa uppbygginu á þekkingu, færni og getu mannauðsins (Galanaki, Bourantas, & Papalexandris, 2008; Ulrich & Brockbank, 2005). Samkvæmt þessum kenningum ættu skipulagsheildir sem telja að mannauðurinn geti skapað þeim samkeppnisforskot að stýra stefnumiðuðum þáttum og fagtengdum kjarnaverkefnum mannauðsstjórnunar, eins og ráðningum og þjálfun og þróun, styrkri hendi innanhúss. Ýmis umsýslu- og rekstrarverkefni, svo sem launavinnsla, ættu að henta betur til útvistar (Shen, 2005).

Margt bendir til að útvistun mannauðstengdra verkefna hafi færest í vöxt á liðnum árum víða um heim (Caruth, Haden, & Caruth, 2013; Žitkienė & Blusytė, 2015). Leitast hefur verið við að varpa ljósi á umfangið og þróunina í ýmsum löndum (Galanaki & Papalexandris, 2005; Gottardello & Valverde, 2018; Sheehan, 2009). Margt bendir þó til þess að vöxturinn sé ekki mjög hraður (Shen, 2005). Tiltölulega lítið hefur verið fjallað um útvistun á sviði mannauðsmála hér á landi og annars staðar á Norðurlöndum. Rannsókn í þjónustufyrirtækjum hér á landi árið 2013, sýnir þó að 10,9% fyrirtækja höfðu fækkað starfsfólki í kjölfar útvistar þjónustuþátta (Ingi Rúnar Eðvarðsson & Guðmundur Kristján Óskarsson, 2015). Eins hefur komið fram að um helmingur íslenskra fyrirtækja útvistar í einhverjum mæli öflugum umsækjenda og um 45% útvista einhverjum hluta af þjálfun og starfsþróun (Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir, & Ásta Bjarnadóttir, 2015). Lítið virðist þó almennt vera um rannsóknir á Norðurlöndum á þessu sviði og ekki hefur verið leitast við að bera umfangið og tegund mannauðsverkefna sem er útvistað hér á landi, saman við umfang og framkvæmd á öðrum Norðurlöndum. Ekki hefur heldur verið markvisst leitast við að greina umfang og eðli útvistar á sviði mannauðsmála sérstaklega í norrænu samhengi, né eftir atvinnugreinum.

Markmiðið hér er því að varpa ljósi á umfang útvistar á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum, þ.e. í Danmörku, Finnlandi, Íslandi og Svíþjóð. Í fyrsta lagi er skoðað hvort svokölluðum umsýslu- og rekstrarþáttum sé útvistað í meiri mæli en verkefnum sem falla undir faglega kjarnastarfsemi mannauðsmála á Norðurlöndunum í heild. Í öðru lagi er umfang útvistar einstakra kjarnaverkefna og umsýslu- og rekstrarverkefna borið saman milli landanna fjögurra. Í þriðja lagi er tegund og umfang útvistaðra verkefna skoðað eftir þremur meginatvinnugreinum á Norðurlöndum í heild.

2 Fræðileg umræða

2.1 Stefnumarkandi staða og styrkur mannauðsstjórnunar

Umræðan og kenningar um veika stöðu mannauðsstjóra í skipulagsheildum og mikilvægi þess að mannauðsstjórar séu stefnumarkandi viðskiptafélagar (e. strategic business partners) er mjög sterk í fræðilegri umræðu um mannauðsstjórnun. Það á sér í lagi við þegar kemur að stefnumiðaðri mannauðsstjórnun. Rekja má upphafið til ársins 1978 (Legge, 1978) en umræðan fer þó fyrst á flug í lok síðustu aldar (Huselid, 1995; Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005) þegar farið er að tala um margþætt hlutverk mannauðsstjóra og mikilvægi þess að þeir séu virkir stefnumarkandi viðskiptafélagar í stjórnun fyrirtækja, en ekki bara valdalausir þiggjendur og innleiðendur stefnu og breytinga.

Legge (1978) hélt því fram að starfsmannastjórar þess tíma (seinni hluta síðustu aldar) hafi skort vald til að taka þátt í og hafa áhrif á stefnumarkandi ákvörðunartöku í fyrirtækjum. Þeir væru því fyrst og fremst í viðbragðsstöðu við að slökkva elda og stjórna krísum, eða fastir í umsýslu- og rekstrarverkefnum. Hún taldi að um væri að ræða eins konar vítahring því valdaleysið drægi jafnframt úr framboði hæfs fólks í störf starfsmannastjóra þess tíma, á sama tíma og hæfnisskortur þeirra sem gegna starfinu komi í veg fyrir að þeir fái stöðu og vald til áhrifa. En einnig benti hún á skort á viðmiðum til að meta og mæla árangur og afrakstur starfsmannadeilda. Dave Ulrich (1997) kom um tuttugu árum síðar fram með hugmyndina um að mannauðsstjórar þyrftu að vera stefnumarkandi viðskiptafélagar í stjórnun fyrirtækja sem hlaut byr undir báða vængi bæði í fræðaheimum sem og viðskiptalífi.

Hugmyndin snýst með öðrum orðum um að mannauðsstjórar eigi ekki að vera bara viðtakendur og innleiðendur stefnu heldur sé þörf á faglegri og virkri aðkomu þeirra og innsýn í mannauð viðkomandi skipulagsheildar við mótun stefnu. Þátttaka og seta mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn, eða sambærilegu æðsta teymi er gjarnan ein vísbending um stöðu mannauðsstjóra sem stefnumarkandi viðskiptafélaga. Þar að auki er virk þátttaka í mótun viðskiptastefnu, allt frá upphafsstigum stefnumótunarvinnu, gjarnan skilgreind sem önnur mikilvæg vísbending um raunverulegan styrk, stöðu og áhrifavald mannauðsstjórnunar (Glarino, 2013; Reichel & Lazarova, 2013). Það er í samræmi við hugmyndir Golden og Ramanujam (1985) um mikilvægi tvíhliða gagnvirkra tengsla og samskipta mannauðsstjórnunar við æðstu stjórnendur í mótun stefnu er hafi jákvæð áhrif á innleiðingu stefnunnar. Nýlegar rannsóknir hafa m.a. sýnt fram á jákvæð áhrif útvistunar á umsýslu- og rekstrarverkefnum á sviði mannauðsmála á stöðu mannauðsstjóra sem stefnumarkandi viðskiptafélaga (Reichel & Lazarova, 2013; Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018). Í þeim rannsóknum eru launavinnsla, eftirlaunasjóðir/lífeyrissjóðir, upplýsingakerfi og svörun almennra fyrirspurna stjórnenda og starfsmanna skilgreind sem umsýslu- og rekstrarverkefni. Öflun umsækjenda, mat og val á starfsfólki, þjálfun og þróun og tilfærslur og fækkun starfsfólks eru hins vegar skilgreind sem fagtengd kjarnaverkefni.

Eins og áður hefur verið bent á leitast fyrirtæki sem eru stefnumiðuð almennt frekar við að útvista verkefnum sem ekki flokkast undir kjarnastarfsemi þeirra. Það sama má ætla að eigi við um mannauðsmálin og sér í lagi ef mannauðurinn er mikilvægur til að ná samkeppnisforskoti og markmiðið af hálfu mannauðssviðs og/eða mannauðsstjóra er að verða virtur viðskiptafélagi. Því verður hér leitast við að svara þeirri spurningu hvort svokölluðum umsýslu- og rekstrarverkefnum sé útvistað í meiri mæli en þeim sem falla undir faglega kjarnastarfsemi mannauðsmála á Norðurlöndum í heild, og umfangið borið saman milli einstakra landa.

2.2 Útvistun og mannauðsmál

Útvistun má skilgreina sem framleiðslu og afhendingu á skilgreindri vöru eða þjónustu af aðila eða fyrirtæki utan marka fyrirtækisins (Manning, Massini, & Lewin, 2008). Hér er stuðst við þá skilgreiningu. Lækkun kostnaðar er algeng ástæða fyrir útvistun í fyrir-

tækjum og stofnunum og var í auknum mæli tilgreind sem ástæða hér á landi eftir hrun (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2015). Fyrirtæki geta einnig verið að leitast við að lækka óbeinan kostnað, t.d. með því að fækka starfsfólki og einfalda reksturinn og koma á betra kostnaðareftirliti (Kremic, Icmeli Tukel, & Rom, 2006; Lacity, Willcocks, & Rottman, 2008; Quinn, 1999). Til að það sé mögulegt þarf þó viðkomandi þjónusta eða vara frá utanaðkomandi aðila að vera ódýrari en innan fyrirtækis. Kostnaðarþættir sem litið er til í þessu samhengi eru gjarnan launakostnaður, flutningar, minni fjárfestingar, ódýrara hráefni, minni kröfur um vinnuaðbúnað o.fl. Í öðrum tilvikum geta fyrirtæki þó verið að leita að mjög sérhæfðri þekkingu og færni sem erfitt er að byggja upp og viðhalda innanhúss.

Útvistun á sviði mannauðsmála (e. Human resource outsourcing/HRO) felur í sér að samið er við sérhæfða utanaðkomandi aðila til að sjá um einstök mannauðstengd verkefni (Cooke, Shen, & McBride, 2005). Markmiðið, líkt og þegar öðrum verkefnum er útvistað, er að fá aðgengi að annaðhvort sérhæfðri tæknilegri þekkingu og þjónustu eða ná fram skilvirkni og sparnaði í mannauðsferlum. Í því samhengi má þó geta þess að rannsókn á útvistun í 14 Evrópulöndum með gögnum frá þremur tímabilum (2000, 2005 og 2010) sýndi jákvæð áhrif á fjölda starfsfólks í mannauðsdeildum með tilliti til heildarfjölda í fyrirtæki (e. HR to employee ratio) eftir því sem fleiri verkefnum var úthýst (Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018). Það bendir til þess að markmiðið með útvistun á þessu sviði sé ekki að ná fram skilvirkni og sparnaði. Niðurstöður sýndu einnig fram á hærra hlutfall starfsfólks á hvern starfsmann í mannauðsdeildum í opinbera geiranum en lægra í framleiðslugreinum. Það gefur vísbendingu um meira skrifræði og umsýslu á sviði mannauðsmála í opinbera geiranum en í einkageiranum. Á hinn bóginn gæti það gefið vísbendingu um að mannauðurinn sé metinn að meiri verðleikum þar en í öðrum greinum, eða að opinberar stofnanir séu ekki að ná fram sambærilegri stærðarhagkvæmni á þessu sviði og einkafyrirtæki.

Önnur ástæða fyrir útvistun er stefnumiðuð, þ.e. viðleitni til að auka samkeppnishæfni með því að einbeita sér að kjarnafærni sinni (lykilþekkingu og sértækum björgum) sem önnur fyrirtæki eigi erfitt með að herma eða líkja eftir (e. imitate) (Lacity et al., 2008; Quinn, 1999). Dæmi um slíka þætti er að standa vörð um lykilþekkingu sem eflir þjónustu við viðskiptavinum og nýsköpunargetu og endurskipuleggja eða breyta rekstrinum til að auka sveigjanleika með það að markmiði að auka samkeppnisgetu (Quinn, 1999). En fleiri atriði hafa verið tilgreind sem ástæða útvistunar, s.s. eins og að fá aðgang að sérhæfðri eða nýrri tækni, sem og aðgengi að sérhæfðri hæfni og þekkingu sem önnur sérhæfð þjónustueða þekkingarfyrirtæki hafa byggt upp og búa þar með yfir. Einnig hefur umræðan verið tengd markmiðum um aukinn sveigjanleika. Eða með öðrum orðum að markmiðið með útvistun sé að draga úr áhættu og gera fyrirtæki betur í stakk búin til þess að takast á við sveiflur á markaði (Kremic et al., 2006; Lacity et al., 2008; Quinn, 1999). Þá má geta þess að þó að ákvörðun um útvistun í minni fyrirtækjum geti oft verið byggð á henti-stefnu hverju sinni (Ingi Rúnar Eðvarðsson & Guðmundur Kristján Óskarsson, 2015) má ætla að ákvörðunin geti jafnvel líka ráðist af staðbundnu framboði og gæðum sérhæfðrar þjónustu í hverju landi, stað eða jafnvel í hverri atvinnugrein fyrir sig.

Margt bendir til þess að útvistun ýmissa þátta mannauðsmála hafi aukist á liðnum áratugum. Bandarísk fyrirtæki hafa haft forystu í þeim efnunum, en önnur vestræn fyrirtæki fylgja fast á eftir (Galanaki & Papalexandris, 2007; Klaas, 2008; Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018). Sýnt hefur verið fram á að fyrirtæki útvista á ýmsum sviðum, s.s. í fræðslu- og þróunarmálum, starfsmannavali, launamálum, frammistöðumati, lögfræðilegum mál-efnum, upplýsingakerfum og starfslokum (Quinn, 1999; Schlosser, Templer, & Ghanam, 2006; Sheehan, 2009; Shen, 2005). Ekki er þó alltaf ljóst hversu mikla útvistun er um að ræða og hvort viðkomandi verkefnum sé svo til alfarið útvistað eða hvort það geti verið í litlum mæli, s.s. eins og í formi ráðgjafar í breytingum o.sv.frv.

Fyrri rannsóknir hafa leitt í ljós að sumir verkþættir og verkefni henti betur til útvistunar

en aðrir. Almennt má segja að því einfaldari, afmarkaðri og staðlaðri sem verkefni eru, þeim mun betur henta þau til útvistunar. Hið sama má segja ef þau snerta tiltölulega fáa starfsmenn, fela í sér litla áhættu og teljast ekki til kjarnafærni viðkomandi fyrirtækis (Kremic et al., 2006; Quinn, 1999). Mithas og Whitaker (2007) komust að eftirfarandi niðurstöðu, að: (1) Meiri möguleiki er á að útvista störfum sem eru mjög upplýsingarík (hversu miklum tíma er varið í að fást við upplýsingar) í samanburði við annars konar störf. (2) Líkur á útvistun aukast í samræmi við það hversu auðvelt eða einfalt er að skrá þau, staðla og hluta niður í einingar. (3) Störf og verkefni sem krefjast meiri menntunar og færni eru því talin síður fallin til útvistunar en störf sem krefjast lítillar menntunar. Skýringin felst í því að störf sem krefjast mikillar menntunar kalla á hæfni í að greina áskoranir og vandamál, hafa yfirsýn yfir verkefni og ýmis flókin samskipti innanhúss sem erfitt getur verið að útvista. (4) Störf sem þurfa litla líkamlega nærveru við fólk henta einnig betur til útvistunar en störf sem krefjast mikillar nærveru. Þannig henta hrein þjónustustörf þar sem líkamleg nærvera er mikil illa til útvistunar að mati þeirra Mithas og Whitaker (2007). Í því samhengi má velta fyrir sér hvort eðli starfsemi og starfa hafi áhrif á hvort úthýsing eigi sér stað á sviði mannauðsmála. Á sömu nótum telja Caruth o.fl. (2013) að ákjósanlegast sé að útvista rekstrar- og umsýsluverkefnum á sviði mannauðsmála.

Þarfir fyrirtækja virðast einnig ólíkar eftir stærð þeirra þegar kemur að útvistun. Sheehan (2009) telur t.d. að það séu einkum stærri fyrirtæki sem útvisti mannauðsmálum. Það stafi af því að eftir því sem starfsmönnum fjölgi, komi upp sífellt fleiri álitaefni í starfsmannamálum. Einnig nýti minni fyrirtæki ýmsar aðrar leiðir til að hafa áhrif á hegðun starfsmanna en formlegar aðferðir mannauðsstjórnunar sem beitt er í stærri fyrirtækjum. Þar má helst nefna nán, tíð og óformlegri samskipti stjórnenda og starfsmanna en einnig er eigandinn jafnvel sá sem ber mesta ábyrgð á starfsmannamálum (Klaas, 2008; Schlosser et al., 2006; Singh & Vohra, 2009). Minni fyrirtæki og stofnanir eru jafnframt talin síður líkleg til að hafa á að skipa sérhæfðu og sérmenntuðu starfsfólki í mannauðsmálum. Fyrir vikið er talið að þau útvisti aðallega umsýslutengdum verkefnum á sviði t.d. launa- og tryggingamála, auk faglegrar mannauðsráðgjafar (Klaas, 2008).

Í ljósi umræðunnar hér að framan er vert að skoða nánar umfang og tegund útvistaðra mannauðsverkefna á Norðurlöndum. Einnig er vert að greina útvistun eftir meginatvinnugreinum. Í fyrsta lagi er frumvinnsla og iðnaður þar sem ætla má að verkefni séu einföld og störfin krefjist takmarkaðrar sérfræðiþekkingar og meiri áhersla sé á fasta fjármuni en mannauðinn. Í öðru lagi eru þjónustugreinar þar sem líkur eru á því að mannauðurinn byggji upp samkeppnisforskot fyrirtækja og í þriðja lagi heilbrigðis-, velferðar- og skólamál og opinber stjórnsýsla þar sem krafist er töluverðar sérhæfingar og sérfræðiþekkingar og gera má ráð fyrir að starfsemin þar byggist fyrst og fremst á mannauðnum.

3 Aðferð rannsókna

Hér er er gerð grein fyrir úrtaksgerð, framkvæmd, þátttakendum, mælitækjum og tölfræðilegri úrvinnslu rannsóknarinnar.

3.1 Framkvæmd og þátttakendur

Gagna var aflað á árunum 2014-2015 meðal mannauðsstjóra í fyrirtækjum og stofnunum með fleiri en 70 starfsmenn á Íslandi, Danmörku, Finnlandi og Svíþjóð. Notuð eru gögn úr CRANET-rannsókninni sem er alþjóðleg rannsókn sem er framkvæmd reglubundið á nokkurra ára fresti í um 40 þáttökulöndum. Um er að ræða eina umfangsmestu sjálfstæðu, reglubundnu rannsókn á stefnumörkun og aðferðum á sviði mannauðsmála á alþjóðavísu (Parry, Stavrou-Costea, & Morley, 2011) og hefur Ísland tekið þátt frá árinu 2003. Úrtakið í hverju landi fyrir sig er tekið úr opinberum skrám, eins og frá ríkisskattstjóra og Fjársýslu ríkisins eða sambærilegum aðilum í hverju þáttökulandi. Leitast er við að spegla allar atvinnugreinar og ná til bæði einkafyrirtækja og opinberra stofnana við úrtaksgerðina. Sam-

kvæmt bestu vitneskju rannsakenda eru ekki til önnur gögn af sambærilegum gæðum, þar sem aflað er upplýsinga með samræmdum hætti meðal mannauðsstjóra og spurt um umfang útivistunar á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum. CRANET gögn um útvistun hafa þar að auki verið notuð í fjölda rannsókna til að varpa ljósi á umfangið í öðrum löndum og til að svara ýmsum sértækum rannsóknarspurningum (sjá t.d. Galanaki & Papalexandris, 2005, 2007; Reichel & Lazarova, 2013; Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018).

Í þessari rannsókn voru notuð gögn um útivistun og svör frá fyrirtækjum og stofnunum á fjórum Norðurlöndum, eða frá alls 797 fyrirtækjum og stofnunum í þáttökulöndunum. Alls voru þátttakendur 119 á Íslandi, 206 í Danmörku, 181 í Finnlandi og 291 í Svíþjóð. Svarhlutfallið var 9,7% í Danmörku, 15,6% í Finnlandi, 37,9% á Íslandi og 14,4% í Danmörku. Konur eru 465 svarenda og karlar 279 talsins, en 54 gáfu ekki upplýsingar um kyn. Meirihluti, eða um 82% svarenda er með háskólagráðu og voru flestir, eða 41% með menntun á sviði félagsvísinda og/eða atferlisvísinda, 24% með prófgráðu í viðskiptafræði en um 7% í lögfræði. Að meðaltali starfa 1314 starfsmenn í þáttökufyrirtækjunum eða alls rúmlega 1 milljón starfsmanna en meðaltalsfjöldi starfsmanna er lægstur á Íslandi (290). Í ljósi mikils breytileika í stærð er hér þó vert að horfa einnig til miðgildis sem er 173 starfsmenn á Íslandi en hæst í Svíþjóð, eða 650 starfsmenn. Um 36% svarenda starfa hjá opinberri stofnun, en hlutfallið er hæst í Finnlandi (45%) en lægst í Danmörku (19%) (sjá töflu 1). Þess má geta að hlutfall þeirra sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni eða í svokölluðum blönduðum rekstri er nokkuð hátt meðal þáttökufyrirtækja í Danmörku (um 16%) en lágt meðal þáttökufyrirtækja í Finnlandi (9%). Þetta speglar hugsanlega að rekstrarform t.d. skóla og heilbrigðisstofnana í Danmörku sé fjölbreyttara en í hinum löndunum og að þar sé sameignarformið nýtt í meiri mæli fyrir þessar tegundir stofnana. Sjá má jafnframt í töflu 3 að alls falla 30% þáttökufyrirtækja í Danmörku í flokk heilbrigðis-, velferðar- og skólamála og opinberrar stjórnsýslu. Um 4% svarenda í heild starfa í skipulagsheildum sem ekki eru reknar í hagnaðarskyni og 4% í blönduðum rekstri.

Tafla 1. Þáttökufyrirtækin í löndunum fjórum.

	Fjöldi þáttöku- fyrirtækja	Meðalfjöldi starfsmanna	Miðgildi fjölda starfsmanna	Hlutfall opinberra stofnana
Danmörk	206	1247	280	19%
Finnland	181	1430	512	45%
Ísland	119	290	173	37%
Svíþjóð	291	1716	650	41%
Norðurlöndin	797	1314	410	36%

Svarendur koma úr öllum greinum atvinnulífsins, eða sjávarútvegi, ferðaþjónustu- og fjármálageiranum, framleiðslu- og byggingargeiranum, upplýsingatæknigeiranum, samgöngugeiranum, en einnig úr menntageiranum, heilbrigðisþjónustu, rannsóknum og ráðgjöf og opinberri stjórnsýslu. Til að greina hvort munur sé á milli greina eru fyrirtæki og stofnanir hér skilgreind í þrjár eftirfarandi meginatvinnugreinar: Frumvinnslu, iðnað, framleiðslu og orkumál, þjónustugreinar (verslun, fjármál, ferðaþjónustu o.fl.) og heilbrigðis- velferðar- og skólamál ásamt opinberri stjórnsýslu. Sjá má að hlutfallið í flokknum heilbrigðis-, velferðar- og skólamál og opinber stjórnsýsla er nokkuð hátt í töflu 2, eða á bilinu 30-48%.

Tafla 2. Hlutföll þátttökufyrirtækja/stofnana í löndunum fjórum - eftir atvinnugreinum.

	Norðurlöndin	Danmörk	Finnland	Ísland	Svíþjóð
Frumvinnsla, iðnaður, framleiðsla og orkumál	25%	27%	18%	25%	28%
Þjónustugreinar (verslun, fjármál, ferðabj. ofl.)	24%	33%	20%	32%	17%
Heilbrigðis-, velferðar- og skólamál og opinber stjórnsýsla	41%	30%	48%	43%	43%
Aðrar greinar	10%	10%	14%	0%	12%

3.2 Mælitæki og úrvinnsla

Þátttakendur voru spurðir að því í hve miklum mæli fyrirtækið eða stofnunin útvistaði alls átta mannauðsverkefnum. Valmöguleikar fyrir hverja spurningu voru á kvarðanum frá 0-4 þar sem 0 stendur fyrir ekkert og 4 að öllu leyti/alfarið. Spurt var um eftirfarandi mannauðsverkefni: launavinnslu, eftirlaun/lífeyrissjóði, þjálfun og starfsþróun, fækkun starfsfólks, upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála, öflun umsækjenda, mat og val á nýju starfsfólki, úrvinnslu og svörun (þjónustu). Þessar aðgerðir eru síðan flokkaðar í annars vegar umsýslu- og rekstrarverkefni (launavinnslu, eftirlaun/lífeyrissjóði, upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála og úrvinnslu og svörun almennra fyrirspurna frá stjórnendum og starfsfólki) og hins vegar fagleg kjarnaverkefni á sviði mannauðsmála (öflun umsækjenda, mat og val á nýju starfsfólki, þjálfun og starfsþróun starfsfólks og tilfærslu eða fækkun starfsfólks).

Auk þess var í spurningalistanum fjöldi bakgrunnsbreyta um fyrirtækið eða stofnunina sem svarað var fyrir, s.s. eins og atvinnugrein, eignarhald og stærð skipulagsheildar og nokkrar bakgrunnsspurningar er vörðuðu svarandann sjálfan, svo sem kyn, menntun og sæti viðkomandi í framkvæmdastjórn fyrirtækis eða stofnunar. Einnig var spurt um aðkomu að stefnumótun viðskipta- eða fyrirtækjastefnu. Við tölfræðilega greiningu var fyrst og fremst beitt lýsandi tölfræði og tengslaggreiningu, ásamt tíðnigreiningu á beitingu einstakra útivistunarverkefna. Útivistunarverkefni voru fyrst flokkuð í tvær tegundir útivistunarverkefna, annars vegar rekstrar- og umsýsluverkefni og hins vegar fagtengd kjarnaverkefni. Við þá flokkun var horft til fyrri rannsókna þar sem verkefni voru einnig flokkuð í annars vegar umsýslu- og rekstrarverkefni og hins vegar fagleg kjarnaverkefni (sjá t.d. í Reichel & Lazarova, 2013; Szierbowski-Seibel & Kabst, 2018). Það er í samræmi við umræðu og kenningar um að mannauðsdeildir þurfi að losa sig við umsýslu- og rekstrarverkefni en halda í kjarnaverkefni til að geta orðið stefnumarkandi viðskiptafélagi.

Þátttakendur voru upplýstir um markmið rannsóknar og þeir tóku sjálfviljugur þátt í henni. Að könnun lokinni voru svör aftengd einstökum þátttakendum/fyrirtækjum og þannig tryggð nafnleynd. Framfylgt var því góðri starfsvenju um siðferði rannsókna.

4 Niðurstöður

Niðurstöður (sjá meðaltöl í töflu 3), benda til að á Norðurlöndum sé algengast að útvista eftirlauna- og lífeyrissjóðum, þjálfun og þróun og upplýsingakerfum. Á hinn bóginn er svörun almennra fyrirspurna frá stjórnendum og starfsmönnum lítið útvistað. Þessar niðurstöður benda til almennt sterkra tengsla á milli útvistunar á einstökum fagtengdum kjarnaverkefnum á sviði mannauðsmála; tengslin eru sterkust á milli öflunar umsækjenda og mats og vals á starfsfólki ($r(778) = 0,66$, $p < 0,05$). Það bendir til þess að fyrirtæki og stofnanir sem úthýsi á annað borð öflun umsækjenda séu líkleg til að útvista líka í einhverjum

mæli mati og vali á umsækjendum. Einnig má sjá sterk marktæk tengsl á milli útvistarar á öflun umsækjenda og á þjálfun og þróun, sem og á milli útvistarar upplýsingakerfa (HRIS) við útvistun þjálfunar og þróunar.

Tafla 3. Lýsandi tölfræði og tengsl á milli umfangs útvistarar verkefna - og við bakgrunn.

	Mt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Umsýslu- og rekstrarverkefni											
1. Launavinnsla	0,86	1,0									
2. Eftirlaunasjóðir/lífeyrissjóðir	1,92	0,36 *									
3. Upplýsingakerfi (HRIS)	1,30	0,20 *	0,17 *								
4. Svörun almennra fyrirsprungna (stj. & stm.)	0,21	0,23 *	0,09 *	0,09 *							
Fagtengd kjarnaverkefni											
5. Öflun umsækjenda	0,92	0,05	0,16 *	0,35 *	0,10 *						
6. Mat og val á starfsfólki	0,61	0,03	0,12 *	0,31 *	0,07	0,66 *					
7. Þjálfun og þróun	1,31	0,02	0,14 *	0,41 *	0,12 *	0,43 *	0,38 *				
8. Tilfærslur og fækkun starfsfólks	0,78	0,11 *	0,20 *	0,21 *	0,13 *	0,34 *	0,31 *	0,35 *			
Bakgrunnsbreytur											
9. Stærð	1314	-0,03	-0,01	0,02	0,02	0,02	0,03	0,08 *	0,10 *		
10. Sæti mstj. í frkvstj. (0=nei og 1=já)	0,79	0,03	0,08 *	0,10 *	0,03	0,09 *	0,09 *	0,12 *	0,09 *	0,10 *	
11. Geiri (1=einkaft. og =Opinber st.)	1,42	0,01	-0,07	0,13 *	0,01	-0,12 *	-0,02	0,07	-0,14 *	0,15 *	-0,06

* Marktæk tengsl miðað við $p < 0,05$.

Mt = meðaltal, stj.= stjórnenda og stm.= starfsmanna, HRIS = Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála

Ekki má merkja mikil tengsl milli stærðar fyrirtækja við útvistun einstakra umsýslu- og rekstrarverkefna. Þó eru marktæk tengsl milli stærðar við útvistun tveggja fagtengdra kjarnaverkefna, þ.e.a.s. við útvistun þjálfunar og þróunar og útvistun er tengist tilfærslum og fækkun starfsfólks. Einnig eru til staðar marktæk jákvæð tengsl útvistarar tveggja umsýslu- og rekstrarverkefna, þ.e.a.s. eftirlauna- og lífeyrissjóða og upplýsingakerfa á sviði mannauðsmála við setu mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn. Einnig eru jákvæð marktæk tengsl á milli útvistarar á þjálfun og þróun og tilfærslum og fækkun starfsfólks við setu mannauðsstjóra í framkvæmdastjórn. Opinberar stofnanir eru samkvæmt þessum frumniðurstöðum aðeins líklegri en einkafyrirtæki til að útvista upplýsingakerfum á sviði mannauðsmála en síður líklegar til að útvista öflun umsækjenda og tilfærslum eða fækkun starfsfólks (sjá töflu 3).

Eins og sjá má í töflu 4 er bæði á heildina litið, sem og í einstökum þáttökulöndum almennt meira um umfangsmikla útvistun að ræða á umsýslu- og rekstrarverkefnum en á fagtengdum kjarnaverkefnum mannauðsmála. Helst er eftirlauna- og lífeyrissjóðum og upplýsingakerfum á sviði mannauðsmála útvistað í miklum mæli eða alfarið, en síst svörun og almennum fyrirsprungnum stjórnenda og starfsmanna og mati og vali á umsækjendum. Þessum niðurstöðum ber því í grófum dráttum saman við niðurstöður og meðaltöl í töflu 3.

Ísland sker sig þó nokkuð frá öðrum Norðurlöndum í því að fyrirtæki og stofnanir útvista í minni mæli en skipulagsheildir í hinum þáttökulöndunum (sjá töflu 4). Ekkert íslenskt þáttökufyrirtæki útvistar þannig mati og vali á umsækjendum og/eða tilfærslum og fækkunum á starfsfólki. Lítið umfang útvistarar á Íslandi í samanburði við hin þáttökulöndin á við um hvort tveggja umsýslu og rekstrartengd verkefni sem og fagtengd kjarnaverkefni. Finnsk fyrirtæki og stofnanir eru stórtækust í útvistun umsýsluverkefna á sviði launavinnslu (38%), en sænsk fyrirtæki stórtækust í útvistun upplýsingakerfa á sviði mannauðsmála (38%), í útvistun kjarnaverkefna á sviði þjálfunar- og þróunarverkefna (32%), í útvistun á öflun umsækjenda (11%) og í mati og vali á umsækjendum (7%).

Tafla 4. Tíðni umfangsmikillar útivistunar verkefna - í miklum mæli eða alfarið.

Umsýslu- og rekstrarverkefni	Norðurlönd	DK	FI	IS	SE
Launavinnsla	19%	15%	38%	8%	15% *
Eftirlaunasjóðir/lífeyrissjóðir	42%	50%	48%	30%	38% *
Upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála (HRIS)	24%	9%	19%	21%	38% *
Svörun almennra fyrirspurna (stj. & stm.)	3%	4%	3%	2%	3%
Meðaltal (umsýslu- og rekstrarverkefni)	22%	19%	27%	15%	23%
Fagtengd kjarnaverkefni					
Öflun umsækjenda	6%	2%	3%	2%	11% *
Mat og val á umsækjendum	3%	0%	1%	0%	7% *
Þjálfun og þróun	16%	3%	13%	4%	32% *
Tilfærslur og fækkun starfsfólks	11%	13%	10%	0%	14% *
Meðaltal (fagtengd kjarnaverkefni)	9%	5%	7%	1%	16%

* Marktæk tengsl miðað við $p < 0,05$.

Hvað varðar atvinnugreinarnar (sjá töflu 5), útvista þjónustugreinar launavinnslu (24%) í meiri mæli en hinar tvær (14% og 18%). Hvað varðar fagtengd kjarnaverkefni má einnig merkja að frumvinnslu- og iðnaðargreinar útvista frekar í miklum mæli öflun umsækjenda (9%) en hinar tvær greinarnar (6% og 3%). Þjónustufyrirtækin eru þó stórtækari í útivistun á tilfærslum og fækkun starfsfólks. Skipulagsheildir á sviði heilbrigðis-, velferðar- og skólamála og opinbera stjórnsýslan útvista þó síður í miklum mæli öflun umsækjenda.

Tafla 5. Tíðni umfangsmikillar útivistunar verkefna á Norðurlöndum - eftir greinum.

Umsýslu- og rekstrarverkefni	Frumvinnsla, iðnaður, framleiðsla og orkumál	Þjónustugreinar (verslun, fjármál, ferðaþj. ofl.)	Heilbrigðis-, velferðar- og skólamál og opinber stjórnsýsla
Launavinnsla	14%	24%	18% *
Eftirlaunasjóðir/lífeyrissjóðir	39%	46%	39%
Upplýsingakerfi á sviði starfsmannamála	15%	26%	28%
Svörun almennra fyrirspurna (stj. & stm.)	3%	5%	3%
Meðaltal (umsýslu- og rekstrarverkefni)	18%	25%	22%
Fagtengd kjarnaverkefni			
Öflun umsækjenda	9%	6%	3% *
Mat og val á umsækjendum	5%	3%	2%
Þjálfun og þróun	14%	17%	18%
Tilfærslur og fækkun starfsfólks	11%	15%	6% *
Meðaltal (fagtengd kjarnaverkefni)	10%	10%	7%

* Marktæk tengsl miðað við $p < 0,05$.

5 Umræða

Í greininni er leitast við að varpa ljósi á umfang útvistunar á sviði mannauðsmála á Norðurlöndum. Skoðað var hvort umsýslu- og rekstrarverkefnum eða kjarnaverkefnum á sviði mannauðsmála væri útvistað í meira mæli á Norðurlöndum í heild. Einnig var kannað hvort merkja megi mun í verkefnum og umfangi útvistunar milli þáttökulandanna fjögurra, Danmerkur, Finnlands, Íslands og Svíþjóðar. Þá var umfang og tegund verkefna sem er úthýst skoðuð eftir þremur meginatvinnugreinum í löndunum fjórum.

Niðurstöður benda til þess að fyrirtæki og stofnanir á Norðurlöndum útvisti í meiri mæli, þ.e.a.s. mikið eða alfarið, umsýslu- og rekstrarverkefnum en síður fagtengdum kjarnaverkefnum. Þau verkefni sem er útvistað í mestum mæli eru eftirlaunasjóðir/lífeyrissjóðir og þar á eftir koma upplýsingakerfi á sviði mannauðsmála og launavinnsla. Þessar niðurstöður falla vel að kenningum um að mannauðsdeildir eigi að leggja áherslu á að minnka vægi rekstrar- og umsýsluverkefna til að geta orðið virtur og virkur stefnumarkandi viðskiptafélagi sem hefur raunveruleg áhrif (Legge, 1978; Ulrich & Brockbank, 2005). Mannauðsdeildir á Norðurlöndunum útvista því samkvæmt þessu helst umsýslu- og rekstrarverkefnum og síður faglegum kjarnaverkefnum á sviði mannauðsmála. Þessar niðurstöður eru í samræmi við almenna umræðu um útvistun og að fyrirtæki eigi síður að útvista þáttum sem lúta að kjarnafærni sinni því erfiðara er fyrir samkeppnisaðila að líkja eða herma eftir þeim aðferðum sem lúta að mannauð (Lacity et al., 2008; Quinn, 1999). Þar liggja því tækifærin til að skapa sér samkeppnisforskot á markaði (Shen, 2005).

Niðurstöður benda að auki til þess að af fagtengdum kjarnaverkefnum séu fyrirtæki líklegust til að úthýsa í einhverjum mæli þjálfun og þróun þar sem meðaltalið er nokkuð hátt (1.31), en þrátt fyrir það þá útvista aðeins 16% þjálfun og þróun í miklum mæli eða alfarið á Norðurlöndunum í heild. Það er í samræmi við rannsóknir í öðrum löndum, s.s. eins og í Grikklandi (Galanaki & Papalexandris, 2005) og Ástralíu (Sheehan, 2009). Það verður þó að teljast athyglisvert í ljósi þess að þjálfun og þróun starfsfólks kallar á menntun og færni sem erfitt getur verið að staðla og gæti samkvæmt því hentað síður til útvistunar.

Í þessu samhengi má þó spyrja hvort framboðið í menntakerfinu á Norðurlöndum, þ.e.a.s. ýmiss konar framboð á sí- og endurmenntun í hinu formlega skólakerfi og hjá menntastofnunum (og/eða jafnvel til hliðar við skólakerfið), ásamt sérhæfðu aðlögunarhæfu hilluframboði á ýmiss konar sérhæfðri fræðslu, geri stofnunum og fyrirtækjum auðveldara um vik að útvista verkefnum á þessu sviði til sérhæfðra þjónustuaðila. Þar má t.d. nefna sérhæfða málaskóla sem bjóða upp á námskeið í tungumálinu (íslensku, sænsku o. s. frv.) fyrir erlent og/eða innflutt vinnuafl. Einnig er víða boðið upp á MBA-nám og ýmiss konar framhaldsnám í háskólum sem fyrirtæki og stofnanir geta hvatt eða jafnvel styrkt einstaka starfsmenn, stjórnendur og/eða hópa til að sækja. Fyrirtæki geta jafnvel gert samninga við einstaka skóla og ráðgjafarfyrirtæki um starfsþróun og uppbyggingu og þróun framtíðarstjórnenda fyrirtækisins í stað þess að setja upp eigin fræðsludagskrá og þjálfun innanhúss með ærnum tilkostnaði og áhættu. Þar að auki má geta þess að hér á landi, og eflaust á hinum Norðurlöndum líka, bjóða ráðgjafarfyrirtæki upp á svokallaðan fræðslustjóra til leigu. Það má eflaust að einhverju leyti útskýra með því að fyrirtæki og stofnanir leiti sér sérhæfðrar þekkingar á sviði þjálfunar og þróunar utanhúss því erfitt geti verið um vik að viðhalda sérhæfðri þekkingu og færni á sviði þjálfunar og þróunar á öllum fagtengdum sviðum innanhúss – líkt og raunin er með sérhæfða færni og þekkingu af ýmsum öðrum toga sem er ekki hluti af kjarnafærni viðkomandi fyrirtækis.

Þar að auki getur talist athyglisvert að fyrirtæki og stofnanir á Norðurlöndum úthýsa í mjög litlum mæli svörun almennra fyrirspurna frá stjórnendum og starfsfólki. Þau eru því augljóslega ekki að nýta sér sérhæfða síma- og/eða sjálfvirka og rafræna þjónustu frá öðrum fyrirtækjum á þessu sviði. Það má hugsanlega rekja til skorts á framboði á sérhæfðri þjónustu á þessu sviði í löndunum. Eða að skýra má það með því að sérhæfð innanhússþekking og tengsl og jafnvel nærþjónusta og nærvera í þessum mikilvægu tengslum

starfsfólks við vinnuveitendur sína, skipti of miklu máli og að erfiðara sé að staðla og flytja hana úr húsi en ætla megi. Það er þá í samræmi við niðurstöður Mithas og Whitaker (2007) um að slík verkefni falli verr að útvistun. Einnig er hugsanlegt að á Norðurlöndum megi einnig rekja það til flókinnar starfskjara- og samningagerðar fyrir ólíka starfshópa og við mismunandi stéttarfélög sem geti verið mikilvægt að hafa yfirsýn yfir og viðhalda þekkingu á innanhúss.

Athygli vekur einnig að íslensk fyrirtæki og stofnanir útvista síður en raunin er í hinum löndunum og á það við um öll verkefni sem hér eru skoðuð. Sænsk fyrirtæki og stofnanir eru hins vegar afkastamest í útvistun á fagtengdum kjarnaverkefnum í ráðningum, þjálfun og þróun og í tilfærslum og fækkun starfsfólks en finnsk fyrirtæki og stofnanir hins vegar afkastamest í útvistun á launavinnslu. Þar sem um tiltölulega stöðluð, áhættulítill og dæmigerð upplýsinga- og umsýsluverkefni er að ræða sem ættu að henta vel til útvistunar (Kremic et al., 2006; Quinn, 1999) má spyrja hvort fyrirtæki og stofnanir á hinum Norðurlöndum geti jafnvel tekið Finna sér til fyrirmyndar á því sviði. Íslenskar skipulagsheildir útvista í óverulegum mæli fagtengdum kjarnaverkefnum. Þessar niðurstöður geta þó endurspeglad að einhverju leyti smæð íslenskra fyrirtækja (miðgildi 173 starfsmenn) og stærð þeirra sænsku (miðgildi 650 starfsmenn), en samkvæmt niðurstöðum hér eru marktæk tengsl á milli útvistunar tveggja kjarnaverkefna og stærðar, þ.e.a.s. útvistunar á þjálfun- og þróun og tilfærslum og fækkun starfsfólks. Það er einnig í einhverju samræmi við umræðu um að þarfir fyrirtækja geti verið ólíkar í ljósi stærðar og að þau stærri séu almennt líklegri til að útvista verkefnum á sviði mannauðsmála (Sheehan, 2009). Niðurstöður hér benda þó til þess að stærðin skipti fyrst og fremst máli þegar um fagtengd kjarnaverkefni er að ræða. Það fellur þokkalega að hugmyndum um að smærri fyrirtæki og stofnanir útvisti frekar umsýslutengdum verkefnum en faglegum kjarnaverkefnum (Klaas, 2008; Schlosser et al., 2006; Singh & Vohra, 2009). Þau smærri eru því ekki endilega eftirbátar þeirra stærri í útvistun umsýsluverkefna. Hér er vert að hafa í huga að fyrirtæki og stofnanir í þessari rannsókn eru öll með fleiri starfsmenn en 70 og því ekki um að ræða mjög litlar rekstrareiningar.

Með tilliti til þess að 45% íslenskra fyrirtækja og stofnana útvista þjálfun og þróun í einhverjum mæli (Arney Einarsdóttir o.fl., 2015) vekur einnig athygli hér að aðeins 4% þátttökufyrirtækja á Íslandi útvista í miklum mæli eða alfarið í þessum málaflokki. Það má túlka þannig að algengt sé að fyrirtæki útvisti einstökum námskeiðum og fræðslu eða sértækum verkefnum, eins og þarfagreiningu þar sem getur verið mikilvægt að fá óháða aðila að, en útvisti síður alfarið allri þjálfun og þróun. Ætla má að það sé vegna þess að þjálfun og þróun er hluti af mikilvægri kjarnafærni og þjálfun sem þarf að aðlaga að þörfum og stefnu viðkomandi fyrirtækis og stofnunar til að hún geti skapað sér raunverulegt samkeppnisforskot.

Niðurstöður leiða einnig í ljós að fyrirtæki og stofnanir í heilbrigðis-, velferðar- og skólamálum og í opinberri stjórnsýslu úthýsa síður í miklum mæli eða alfarið hvoru tveggja umsýslu og rekstrarverkefnum, sem og fagtengdum kjarnaverkefnum. Helst er þó markvert í samanburði milli atvinnugreina að fyrirtæki í þjónustugreinum eru með hvað umfangsmesta útvistun á launavinnslu en frumvinnslu- og iðnaðargreinarnar hins vegar aðeins virkari í útvistun á öflun umsækjenda (9%) en hinar tvær (3% og 6%). Að auki er athyglivert að á sviði heilbrigðis-, velferðar- og skólamála og opinberrar stjórnsýslu, þ.e.a.s. á fagsviðum (læknar, kennarar, hjúkrunarfræðingar, félagsráðgjafar o.s.frv.) þar sem gera má ráð fyrir að hæfniskröfur séu miklar og sértækar, er öflun umsækjenda útvistað í mjög litlum mæli (3%). Það gæti tengst annars vegar þrengri lagaramma um ráðningar í opinbera geiranum en í einkageiranum á Norðurlöndum. Eins er hugsanlega auðveldara um vik að ná til viðkomandi fagstétta í gegnum sértækar námsbrautir á ýmsum skólastigum og afla umsækjenda í gegnum formlegt starfsnám á vinnustöðum. Því getur verið að skipulagsheildir sem starfa á þessum sviðum byggi upp lengri tíma samband við

þær menntastofnanir sem byggja upp mannauðinn og markaðinn að einhverju leyti á viðkomandi fagsviðum og jafnvel með tengslum í gegnum fagfélög. Með öðrum orðum að það geti verið auðveldara að ná til þessara hópa en annarra.

Þessi rannsókn byggist á könnun sem framkvæmd er með sambærilegu úrtaki og á sama tímabili í fjórum löndum. Þess má þó geta að svarhlutfall er frekar lágt nema á Íslandi og ber að túlka niðurstöður með það í huga. Þessi rannsókn gefur fyrst og fremst lýsandi innsýn í það hvers konar verkefnum er útvistað á sviði mannauðsmála á Norðurlöndunum, en ekki er skoðað nánar hvort það hafi áhrif á aðra þætti s.s. eins og valdreifingu á fagtengdum kjarnaverkefnum til framlínustjórnenda eða hvaða rök eru færð fyrir útvistun einstakra verkefna. Áhugavert væri því að skoða nánar ástæðurnar fyrir útvistun verkefna á sviði mannauðsmála. Einnig væri vert að rannsaka nánar áhrif útvistunar á annars vegar stöðu og áhrifavald mannauðsstjóra og hins vegar tengsl útvistunar og stöðu og styrk mannauðsstjórnunar við valddreifingu (e. devolvement) verkefna til millistjórnenda á Norðurlöndum.

6 Lokaorð

Á heildina litið útvista fyrirtæki á Norðurlöndum frekar umsýslu- og rekstrarverkefnum en kjarnaverkefnum á sviði mannauðsmála. Íslensk fyrirtæki og stofnanir útvista þó almennt í minni mæli en önnur norræn fyrirtæki og stofnanir. Sænskar skipulagsheildir eru umfangsmestar í útvistun á sviði mannauðsmála. Það er þó sammerkt með löndunum fjórum að útvistun umsýslu- og rekstrarverkefna á sviði mannauðsmála er umfangsmeiri en útvistun faglegra kjarnaverkefna á sviði t.d. ráðninga og þjálfunar og þróunar. Hvað varðar kjarnaverkefnið er þó umfangið mest á sviði þjálfunar og þróunar. Margt bendir til þess að þó megi auka umfang útvistunar á sviði launavinnslu, sér í lagi á Íslandi en einnig í Danmörku og Svíþjóð, þar sem um nokkuð einfalt, vel afmarkað og staðlað verkefni er að ræða sem hentar vel til útvistunar. Útvistun á þessu sviði ætti einnig að henta vel til að gefa mannauðsdeild og mannauðsstjóra meira svigrúm til að sinna stefnumiðaðri vinnu og faglegru þróun er tengist kjarnastarfsemi og kjarnafærni mannauðssviðsins. Það er því líklegt til að skerpa samkeppnisforskotið. Einnig benda niðurstöður til þess að fyrirtæki og stofnanir í heilbrigðis-, velferðar- og skólamállum og opinberri stjórnarsýslu, sem margar falla að öllum líkindum undir opinberan rekstur (rekstrarform getur þó verið mismunandi milli landa) gætu nýtt sér meira útvistun á þessu sviði. Það á sér í lagi við um útvistun launavinnslu og jafnvel öflun umsækjenda. Þannig gætu mannauðssviðin jafnvel betur einbeitt sér að faglegum kjarnaverkefnum sínum og stefnumarkandi þátttöku.

Heimildir

- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir & Ásta Bjarnadóttir (2015). *Staða og þróun mannauðsstjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2015*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Caruth, D. L., Haden, S. S. P., & Caruth, G. D. (2013). Critical factors in human resource outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: Distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332–2351.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382–396.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557–1567.
- Glarino, G. G. (2013). Strategic Human Resource Management: Influences on Perceived Organizational Support and Job Attitudes. *International Journal of Business and Social Science*, 4(12), 6–15.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429–452.
- Gottardello, D., & Valverde, M. (2018). Human Resource Management Outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56–73.

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ingi Rúnar Eðvarðsson & Guðmundur Kristján Óskarsson. (2015). Útvistun og efnahags-þrengingar: Staða mála í þjónustufyrirtækjum. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 12(1), 1–16.
- Klaas, B. S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500–1514.
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467–482.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13–34.
- Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management*. MacGraw-Hill Book Company.
- Manning, S., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 35–54.
- Mithas, S., & Whitaker, J. (2007). Is the world flat or spiky? Information intensity, skills, and global service disaggregation. *Information Systems Research*, 18(3), 237–259.
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2011). The Cranet international research network on human resource management in retrospect and prospect. *Human Resource Management Review*, 21(1), 1–4.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human Resource Management*, 52(6), 923–946.
- Schlosser, F., Templer, A., & Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. *Journal of Labor Research*, 27(3), 291–303.
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236–253.
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 275–296.
- Singh, M., & Vohra, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 95–116.
- Szierbowski-Seibel, K., & Kabst, R. (2018). The impact of HR outsourcing and strategic HR integration on the HR-to-employee ratio: An empirical evaluation of the HR function over the last decade. *International Journal of Manpower*, 39(2), 283–300.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Žitkienė, R., & Blusytė, U. (2015). The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics*, 9(1), 80–89.

