



PERSONALVETARPROGRAMMET

# HR-strategen i kommunal verksamhet

Byråkrat eller professionell?

Linn Mohlin & Solaleh Khorramshahi

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2017
Handledare:	Daniel Tyskbo
Examinator:	Wajda Wikhamn

---

## Abstract

---

Bachelor thesis	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level	Bachelor/First cycle
Year	2017
Supervisor:	Daniel Tyskbo
Examiner:	Wajda Wikhamn
Keywords:	Strategic Human Resource Management, Non-profit Public Organizations, Professions, Bureaucracy

---

During the last two decades the HR-function has moved from being operational to focus more on strategies and business orientation. There are several reasons why the HR-function has changed focus, one is that HR has received criticism of not contributing to business profits (Cunningham 2016; Pynes 2009). To counter this criticism Ulrich et al. (2013) constructed a model: HR-transformation (HRT). HRT means that the HR-function delegate responsibility and operative work to line managers in order to be able to focus on strategic parts of how to manage employees at a business level, called Strategic Human Resource Management (SHRM). HRT has resulted in a HR-function that fights to strengthen their existence and contribution to the business. In order to legitimize their contribution, the HR-function and the researchers on the HR-field has focused on strengthen their profession (Boglund et al. 2014).

The HRT trend is suited for the private sector considering its business focus, but has also entered the public sector where HR-personnel has a strategic role rather than operative (Cunningham 2016). The public sector in Sweden is, opposite to the private, driven and controlled by politicians to ensure welfare and democracy (Karlsson 2007). To ensure democracy and welfare in an effective way the public sector is organized according the bureaucratic governance. The employees in the public sector are therefore regulated by political decisions, laws and transparency to citizens (Hall 2012; Karlsson 2007). The bureaucratic ideas where the citizens right to good welfare is central and the ideas in SHRM where the central focus is to reach business profits can be difficult to reconcile (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele 2015).

Furthermore the definition of what HR-strategies are provided by Ulrich et al. (2013) is constructed in a way that is suitable for the private sector. The fact that this definition is dominating the HR-field and HR-personnel makes it interesting to

---

investigate in the public sector where this definitions suitability could be questioned. Therefore this study aims to examine if HR-personnels working with strategies within recruitment in non profit public organizations, act according to their profession or to the bureaucratic shape that public organizations are built upon.

The study has been examined through a qualitative method where eight HR-personnel in nonprofit organizations within the public sector has been interviewed. The result reveals that the majority of the HR-personnel acts according to their profession which means that they make decisions based on their expertise, knowledge and experience. There were also found HR-personnel acting according to the bureaucratic shape of the public sector; these persons act based on regulations and laws from the society and politicians. The conclusion drawn from the study is that there are more ways to define SHRM than the definition Ulrich et al. (2013) provides and that HR-personnels strategic work, in the public sector, should focus on ensuring welfare and democracy, not business profits. Future studies should investigate how SHRM could be described in other contexts, for example in municipally owned companies.

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte och frågeställningar . . . . .	2
1.2	Avgränsningar . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Tidigare forskning</b>	<b>4</b>
2.1	Strategiskt HR-arbete (SHRM) . . . . .	4
<b>3</b>	<b>Teoretisk referensram</b>	<b>6</b>
3.1	Den strategiska HR-rollen . . . . .	6
3.2	Idealtyper . . . . .	7
3.2.1	Det legalbyråkratiska idealet och det professionella idealet . . . . .	7
3.2.1.1	Överordnat ideal i yrkesutövandet . . . . .	8
3.2.1.2	Beslutsgrunder . . . . .	9
3.2.1.3	Förhållningssätt till chefen . . . . .	9
3.2.1.4	Grund för legitimitet . . . . .	9
3.2.2	Operationalisering av idealtyper . . . . .	9
<b>4</b>	<b>Metod</b>	<b>12</b>
4.1	Val av metod . . . . .	12
4.2	Urval av respondenter . . . . .	12
4.3	Datainsamling . . . . .	13
4.4	Analys av insamlad data . . . . .	14
4.5	Tillförlitlighet och äkthet . . . . .	14
4.6	Forskningsetiska aspekter . . . . .	15
<b>5</b>	<b>Empiri och analys</b>	<b>16</b>
5.1	Det överordnade yrkesidealet . . . . .	16
5.2	Beslutsgrunder . . . . .	18
5.3	Förhållningssätt till chefen . . . . .	19
5.4	Grund för legitimitet . . . . .	21
5.5	Sammanfattning av empiri och analys . . . . .	23
<b>6</b>	<b>Diskussion och slutsatser</b>	<b>24</b>
6.1	Vad händer med demokratin när HR-strateger agerar utifrån sin profession? . . . . .	24
6.2	HR-strateg – att vara eller inte vara . . . . .	25
6.3	När två HR-strateger som agerar utifrån olika idealtyper möts . . . . .	26
6.4	Slutsatser och förslag till vidare forskning . . . . .	26
6.5	Kritiska reflektioner . . . . .	27
<b>7</b>	<b>Källförteckning</b>	<b>28</b>

## Bilagor

# 1 Inledning

Att arbeta strategiskt har länge varit ett sätt för organisationer att bemöta och hantera omvärlden. Strategiskt arbete handlar om att identifiera problem, skapa strategier för att hantera problem, förutspå förändringar och anpassa sig till förändringar (Bengtsson & Kalin 2012). Strategiskt arbete finns i många av organisationens funktioner och på senare tid inom HR-funktionen (Boglund et al 2014; Budhwar & Boyne 2004). HR-funktionen har tidigare kritiserats för att inte konkret bidra till organisationens lönsamhet, vilket är en anledning till att Human Resources (HR) arbetar strategiskt i dag i form av Strategic Human Resource Management (SHRM). HR har med sin strategiska inriktning blivit allt mer ett professionsyrke där HR-området strävar efter att legitimera sin existens och betydelse för verksamheten (Pynes 2009; Cunningham 2016).

Att strategiskt arbete präglar HR-funktionen i dag kan förstås bland annat genom trenden Human Resource Transformation (HRT). HRT bygger på att HR delegerar operativt personalarbete till mellanchefer för att fokusera på strategiska HR-frågor som att attrahera personal och långsiktiga affärsplaner. Transformationen genomförs för att tydligt visa hur HR-funktionen bidrar till verksamhetens lönsamhet samt hjälpa organisationen att bemöta och hantera omvärlden. Managementidéerna som behandlar affärsmässighet och lönsamhet har fått fäste i hur HR utformar arbetet och HR-arbetet har således blivit strategiskt inriktat (Boglund et al. 2014). Att HR arbetar strategiskt och utifrån ett managementperspektiv återspeglas även i jobbannonser; yrkestitlar som HR-strateg (Jobbsafari 2016-04-29), HR Business Partner (Adecco 2017-04-28) samt HR-Manager (Jerrie 2017-05-05) florerar på arbetsmarknaden inom HR-professionen.

SHRM handlar om långsiktigt arbete för att attrahera, rekrytera och behålla personal (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson 2011) och har ursprung i privata företag (Boglund et al. 2014). Privata företag drivs av vinst, bygger på affärsmässighet och management samt har länge arbetat med strategier (Pynes 2009). SHRM har även på senare tid fått fäste i offentlig sektor (Cunningham 2016) vilket demonstreras i kommunala jobbannonser (Jobbsafari 2016-04-29; Västra Götalandsregionen 2017-04-06; Jobbsafari 2017-04-21). Att managementidéerna och SHRM med tydligt fokus på affärsutveckling har införts i offentlig sektor som bygger på byråkrati (Styhre 2009) kan tänkas vara problematiskt (Pynes 2009; Cunningham 2016). Problematiken grundar sig i att byråkrati bygger på standardisering, regelstyrning och hierarki vilket är tänkt att resultera i att politiska direktiv genomförs och verkställs (Styhre 2009), olikt SHRM enligt Boglund et al. (2014) och Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013). Att studera hur HR-strategier arbetar strategiskt i offentlig sektor är således intressant, dels på grund av komplexiteten i att arbeta strategiskt i en kontext med ramar och regelverk (Brown 2004; Cunningham 2016), dels för att strategiskt HR-arbete inte undersökts i offentlig sektor i lika stor utsträckning som i privat (Akingbola 2006; Brown 2004; Johanson 2009; Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele 2015).

Ett område inom SHRM som är avgörande för offentliga organisationers kompetens-

försörjning är rekrytering (Akingbola 2006; Nilsson et al. 2011). Rekrytering är ett område som kan standardiseras men kan också innehålla ett stort handlingsutrymme och vara öppet för tolkning. Rekrytering kan således både vara av operativ och strategisk karaktär (Nilsson et al. 2011). HR i offentlig sektor arbetar strategiskt med rekrytering trots att offentlig sektor är byggd på byråkrati med tydliga ramar och regler (Styhre 2009), vilket kan göra strategiskt rekryteringsarbete komplext eftersom professionalism och stort handlingsutrymme är förutsättningar för strategiskt arbete (Pynes 2009; Ulrich et al. 2013).

Att undersöka om HR-strateger som arbetar strategiskt med rekrytering i offentlig sektor agerar utifrån byråkratin som offentlig sektor bygger på eller från sin profession är således intressant. För att kunna studera vad HR-strateger agerar utifrån i offentlig sektor har vi i denna studien skapat två idealtyper. Den första idealtypen har skapats med byråkrati som utgångspunkt i HR-strategers agerande (byråkratisk idealtyp). Den andra idealtypen, professionell idealtyp, har skapats med professionen som utgångspunkt i HR-strategers agerande. Idealtyperna har skapats för att förstå om HR-strateger i kommunal verksamhet agerar utifrån byråkrati eller professionen i sin tjänstemannaroll, oavsett om de är medvetna om sitt agerande eller inte. Framtagande av idealtyperna har grundats i teori om byråkrati (Hall 2012; Styhre 2009) och professioner (Fredriksson 2009; Rothstein 2002; Ulrich et al. 2013). Idealtyperna karaktäriseras av fyra dimensioner som varierar innehållsmässigt beroende på idealtypen HR-strategen agerar utifrån. Dessa dimensioner är *överordnat yrkesideal*, *beslutsgrunder*, *förhållningssätt till chefen* samt *grund för legitimitet*.

### 1.1 Syfte och frågeställningar

Med bakgrund i ovanstående resonemang är syftet i studien att undersöka om HR-strateger i kommunal verksamhet agerar i enlighet med sin profession eller byråkrati. Det studeras genom att undersöka om HR-strateger agerar utifrån den byråkratiska eller den professionella idealtypen i sin tjänstemannaroll. Dessa idealtyper beskrivs djupgående i den teoretiska referensramen. För att uppnå studiens syfte har följande frågeställningar formulerats. Studiens underfrågor är skapade utifrån de fyra dimensioner som idealtyperna karaktäriseras av.

- **Vilken tjänstemannaroll agerar HR-strateger i kommunal verksamhet i enlighet med?**
  - *Vilket överordnat ideal utgår HR-strategen från?*
  - *Vad grundar HR-strategen sina beslut på gällande rekrytering?*
  - *Hur förhåller sig HR-strategen till chefen?*
  - *Hur legitimerar HR-strategen sitt arbete?*

### 1.2 Avgränsningar

I denna uppsats har vi valt att undersöka om HR-strategier i kommunal verksamhet agerar i enlighet med sin profession eller byråkrati. Studien har avgränsats till strategiskt arbete inom rekrytering för att rekrytering kan standardiseras men också innebära ett stort handlingsutrymme samt vara öppet för tolkning (Nilsson et al. 2011).

Offentlig sektor består av tre delar. Dels statliga myndigheter och bolag som riksdag och regering och dels landsting och regioner. Den tredje delen är kommunal verksamhet som skola, bibliotek och hemtjänst (Karlsson 2007). I denna uppsats har vi valt att undersöka kommunal verksamhet utifrån dess byråkratiska organisationsform och demokratiska styrning.

## 2 Tidigare forskning

*Tidigare forskning inom strategiskt HR-arbete har primärt genomförts i privata företag (Johanson 2009). I följande kapitel beskrivs tidigare forskning inom strategiskt HR-arbete i privata företag och den forskning som finns i offentlig sektor. Vidare beskrivs bakgrunden till att HR arbetar med strategier, vilket grundar sig i HR-områdets vilja att bli erkänd som profession. Slutligen lyfts vilka krav som ställs för att HR ska kunna vara en strategisk partner och eventuell problematik kopplat till de definitioner och beskrivningar av strategiskt HR-arbete som dominerar dagens forskning.*

### 2.1 Strategiskt HR-arbete (SHRM)

Strategic Human Resource Management (SHRM) är ett område som blivit allt mer beforskat i takt med HR-funktionens strävan efter att bli en profession (Akingbola 2006; Boglind et al. 2014; Cunningham 2016). SHRM handlar om att med ett långsiktigt perspektiv bidra till organisationens lönsamhet och affärsmål. Yrkesverksamma inom strategiskt HR-arbete ska bidra med att bevaka omvärlden, prediktera förändringar och framtaga strategier och förslag på hur organisationer kan hantera förändringarna (Pynes 2009; Ulrich et al. 2013).

För att anta en strategisk roll menar några forskare (se Tracey & Nathan 2002; Ulrich et al. 2013) att yrkesverksamma inom HR-området bör lita på att deras kunskaper bidrar till verksamhetens prestationer. Ett sätt för HR att inta en strategisk position är att behärska fyra dimensioner av affärsverksamhet. Dessa fyra dimensioner är att förstå 'det ekonomiska språket', vara med i utvecklandet av strategier, identifiera och supportera nyckelaktörer i den egna verksamheten genom att förstå kundsegment, kundernas förväntan samt samordna verksamhetens aktiviteter för att möta kundernas behov. Slutligen ska HR uppmärksamma trender i omvärlden som kan påverka den egna verksamheten (Ulrich et al. 2013). Även Akingbola (2006) och Nathan & Tracey (2002) beskriver att HR ska vara strategisk, eftersom HR-arbetet är avgörande för organisationens överlevnad och framgång. Tracey & Nathan (2002) samt Ulrich et al. (2013) beskriver att HR först blir en strategisk partner om HR bidrar med professionell kunskap och tar fram egna strategier och planer samt har obegränsat handlingsutrymme inom sitt fält.

Att arbeta med SHRM kopplat till rekrytering är ett sätt för organisationer att säkerställa rekrytering av kompetent personal som uppfyller organisationens kvalifikationer. Säkerställning av kompetent personal sker genom att HR-verksamma arbetar med att förutspå framtida förändringar, som brist på personal inom olika yrken samt är förberedda och har strategier för hur organisationen ska agera i sådana situationer. Organisationer kan således genom SHRM inom rekrytering hantera förändringar i form av brist på kompetent personal (Pynes 2009).

Det har riktats kritik mot SHRMs marknadsrationella tänkande (Kunda & Ailon-Soudays 2005), eftersom yrkesverksamma inom HR i offentlig sektor riskerar att



förlora fokus från annat viktigt inom HR-området - som det demokratiska perspektivet (Brown 2004). SHRM kan vara svårt för HR-professionella att genomföra om de saknar handlingsutrymme till att tänka fritt, initiera idéer, skapa planer och strategier. Framförallt är SHRM svårt i organisationer med ramverk och standardiserade processer (Pynes 2009), vilket kommunal verksamhet till stor del har (Hall 2012; Karlsson 2007; Styhre 2009).

SHRM i offentlig sektor kan möta svårigheter eftersom offentliga organisationer formas och påverkas av politik samt demokratiska val. Att vilka politiker som styr förändras beroende på hur medborgare röstar innebär att yrkesverksamma som arbetar med SHRM dels ska förhålla sig till eventuella förändringar i allmänhet för organisationen och dels till de förändringar som följer av politiska direktiv, vilka varierar beroende på medborgarnas val av politisk styrning (Pynes 2009). Även Akingbola (2006) poängterar svårigheten för yrkesverksamma inom HR-professionen att arbeta med SHRM i offentliga, icke vinstdrivande organisationer eftersom de är av annan karaktär än privata företag, vilka vanligtvis fokuseras i SHRM.

SHRM har kritiserats för att inte bidra till organisationens affärsmål, lönsamhet och möjlighet att hantera förändringar i praktiken, något Pynes (2009) menar inte är rättfärdigat. Personal är centrala tillgången i organisationen och därför bör HRM inkluderas i strategiskt arbete; för om organisationen inte arbetar med SHRM finns risken att inte ha personal och därmed inte kunna leverera lämpliga lösningar och service till den som de är till för, oavsett om personen är kund eller medborgare. Pynes (2009) argumenterar även för att HR behöver inkluderas i strategier för att HR-verksamma ska kunna förstå, resonera och agera utifrån ett strategiskt perspektiv med hela verksamheten i åtanke.

SHRM finns i dag i både privata företag och i offentlig verksamhet. Forskning har primärt genomförts i privat sektor och studier som gjorts om SHRM i offentlig sektor är betydligt färre (Akingbola 2006; Brown 2004; Johanson 2009; Knies et al. 2015). Forskning som bedrivits i offentlig sektor om SHRM har bland annat fokuserat på att förstå vad strategiskt arbete är inom HR-funktionens olika delar som rekrytering, compensation och kompetensutveckling (Akingbola 2006). Akingbola (2006) samt Knies et al. (2015) kommer dock båda till slutsatsen att det är viktigt att undersöka SHRM i offentlig sektor vidare. Akingbola (2006) ger förslaget att undersöka varje HR-område som till exempel rekrytering djupgående samt undersöka vad SHRM är i offentlig, icke-vinstdriven verksamhet i olika länder - eftersom organisering av offentlig verksamhet ser olika ut.

### 3 Teoretisk referensram

*För att förstå hur HR-strategier i de undersökta kommunerna arbetar strategiskt med rekrytering och vilken idealtyp de utgår från i sitt agerande behandlar följande kapitel vad strategiskt HR-arbete är, vad strategiskt rekryteringsarbete är och att offentlig sektor karaktäriseras av byråkrati. Därefter beskrivs vad en idealtyp är och vilka teorier som har legat till grund för de idealtyper som studien baseras på. Vidare definieras studiens undersökta idealtyper byråkrati och professionalism samt hur idealtyperna är operationaliserade.*

#### 3.1 Den strategiska HR-rollen

Strategi handlar om att arbeta långsiktigt, sätta upp målbilder och planer för organisationens riktning samt tillvägagångssätt för att nå målen. Strategiskt arbete är ett sätt för organisationer att organisera och definiera sitt långsiktiga arbete (Bengtsson & Kalin 2012). Strategiskt arbete återfinns på senare tid i HR-avdelningar. Ett exempel på att HR intagit en strategisk roll är trenden HR-transformation, vilket innebär att HR delegerar operativa arbetsuppgifter till mellanchefer för att fokusera på strategiskt arbete. HR ska arbeta strategiskt för att legitimera sin existens genom att bidra med professionens expertkunskap till ledningsgrupper och organisationens långsiktiga arbete (Boglund et al. 2014).

HR har länge strävat efter att vara en profession, vilket Ulrich et al. (2013) menar att yrkeskategorin går mot att bli. Att HR vill kvalificera sig som en profession handlar bl.a. om att HR upplever sig ha expertkunskap som ska accepteras och erkännas som legitimt styrande inom sitt fält (Pynes 2009; Tracey & Nathan 2002). Genom att HR-funktionen bevisar sin legitimitet ska de inneha en självklar plats i organisationers ledningsgrupper. HR-personer som agerar utifrån sin profession agerar självständigt, har stort handlingsutrymme och tar beslut utifrån sin expertkunskap inom HR-området (Ulrich et al. 2013).

I HR-arbetet finns flertalet områden som yrkesverksamma kan arbeta strategiskt med (Cunningham 2016). Strategiskt arbete inom HR handlar i sin helhet om att bidra med ett outside-in-perspektiv och omsätta organisationens affärsmål till strategiskt personalarbete (Ulfsson Eriksson 2013). För att kunna arbeta som strategier behöver HR ha hög nivå av professionalism och god kunskap om affärsmål (Ulrich et al. 2013). Ett område inom strategiskt HR-arbete är rekrytering. Strategier inom rekrytering behandlar hur organisationer ska attrahera och rekrytera personal. Det kan göras genom bland annat Employer Branding (Nilsson et al. 2011) och kompetensbaserad rekrytering (Lindelöv 2008). Rekrytering är ett område som kan vara av strategisk karaktär likt beskrivningen ovan, men också av operativ karaktär så som standardiserade rekryteringsprocesser (Nilsson et al. 2011).

Att ha standardiserade rekryteringsprocesser kan liknas med grunderna i byråkrati där tydlighet, kontroll och standardisering är centralt (Styhre 2009). Den offentliga sektorns styrning karaktäriseras av byråkrati vilket bygger på hierarki, ansvarsför-

delning och regelstyrning samt att dess medarbetare identifierar sig med och agerar utifrån denna ordning (Bendix 1956; Styhre 2009). Byråkrati som organisationsform har kritiserats för att skapa långa beslutsvägar och inflexibilitet (Rothstein 2002). Den har å andra sidan fått bemärkelse för att vara det enda fungerande sättet för att upprätthålla demokrati och välfärd, eftersom offentlig sektor drivs av demokrati. Genom byråkrati kan det säkerställas att tjänstemän i offentlig sektor inte agerar utifrån personliga intressen utan utifrån beslut som folkvalda politiker tagit och regler som därefter skapats (Styhre 2009). Offentlig sektor har dock under de senaste trettio åren blivit mer konkurrensutsatt och marknadsiserad i försök att efterlikna privat sektor och därigenom uppnå effektivitet. Offentlig sektor, trots påverkan av New Public Management, kännetecknas av byråkrati eftersom det finns ramverk, lagar samt krav på transparens att förhålla sig till för att säkerställa demokrati och välfärd (Hall 2012).

Att arbeta som HR-strateg i offentlig sektor i likhet med Ulrich et al. (2013) och Pynes (2009) dominerande beskrivning av SHRM med långsiktighet, situationsanpassning och att agera utifrån professionen är motstridigt med Halls (2012) och Styhres (2009) beskrivningar av byråkrati - tydlighet och regel som styrmedel, inte professionens kunskap. Vi har därför valt att skapa två idealtyper utifrån Rothsteins (2002) definition av idealtyper för att förstå hur HR-strateger i kommunal verksamhet agerar gällande strategiskt rekryteringsarbete - agerar HR-strateger utifrån byråkratin eller sin profession i sin tjänstemannaroll?

## 3.2 Idealtyper

Idealtyper är renodlade versioner av fenomen och organisationer. I verkligheten är sällan organisationsformer renodlade, snarare ofta avvikande i olika grad. Att använda idealtyper är dock ett sätt att avgöra om en organisationsform, exempelvis byråkrati, används i en verklig situation. Som i denna studie - om HR-strateger i kommunal verksamhet agerar utifrån byråkrati eller professionen (Rothstein 2002). Vid studerande av idealtyper ska forskaren utgå från de förväntningar som finns på den undersökta personens funktion (Andersson 2011; Rothstein 2002), vilket i detta fall är HR-strateger. De förväntningar som finns på HR-strategen kan och har delats in i fyra dimensioner: *överordnat yrkesideal*, *beslutsgrunder*, *förhållningssätt till chef* och *grund för legitimitet*. Dessa dimensioner har inspirerats från Anderssons (2011) och Rothsteins (2002) dimensioner för andra forskningsobjekt.

### 3.2.1 Det legalbyråkratiska idealet och det professionella idealet

Två idealtyper som Rothstein (2002) beskriver är det legalbyråkratiska och det professionella. Det legalbyråkratiska idealet (benämns fortsättningsvis som det byråkratiska idealet) bygger på att styrning sker från stat och politik genom tydliga lagar och regler. Idealet bygger på att tjänstemän agerar opartiskt, neutralt och rationellt utifrån regelverket. Det professionella idealet i motsats till det byråkratiska idealet

innebär att en profession övertar ansvar från staten och tar beslut på egen hand, utifrån att utövarna av professionen besitter expertkunskap.

Idealtyper brukar brytas ned i fyra dimensioner för att konkretiseras (Fredriksson 2010; Rothstein 2002). I denna studie bryts idealtyperna ned i fyra dimensioner som offentligt anställda HR-strateger förhåller sig till och arbetar utifrån i kommunal verksamhet. Dessa fyra dimensioner grundar sig i Rothsteins (2002) och Fredrikssons (2009) beskrivningar om att det är dessa fyra dimensioner som yrkesutövande består av.

Nedan ges överblick över vad det innebär för HR-strateger att anta ett byråkratiskt eller professionellt agerande i rollen som offentlig tjänsteman. Det exemplifieras genom en tabell för de fyra dimensioner och hur de ser ut för en HR-strateg i en byråkratisk kontext <sup>1</sup>.

	<b>Byråkrati</b>	<b>Professionalism</b>
<b>Överordnat ideal i yrkesutövandet</b>	Regelverk	Professionell kunskap och yrkesetik
<b>Beslutsgrunder</b>	Regeltolkning	Professionell bedömning
<b>Förhållningssätt till chefen</b>	Chefen som överordnad	Chefen som klient
<b>Grund för legitimitet</b>	Standardisering	Situationsanpassning utifrån vetenskaplig kunskap

**Tabell 1:** HR-strategers fyra förhållningssätt i rollen som kommunalt anställd tjänsteman

### 3.2.1.1 Överordnat ideal i yrkesutövandet

Det överordnade idealet i byråkrati är att utgå och agera från regelverket (Fredriksson 2010). Politiska beslut och direktiv som kommer ovanifrån hierarkiskt är vad HR-strategen utgår från. Idealet bygger på HR-strateger följer de mål, styrdokument och processer som politiker satt upp. Att agera utifrån politiska regler innebär att vara så neutral och objektiv som möjligt, för att offentlig förvaltnings syfte är att följa demokratin - det vill säga direktiv som politiker uppsatt. Professionellt ideal skiljer sig från det byråkratiska. Professionellt ideal bygger på att HR-strategen utgår från sin professionella kunskap samt att personen agerar autonomt. HR-strategen med professionellt ideal agerar utifrån sin yrkesspecifika expertkunskap i stället för att primärt följa politikens direktiv.

<sup>1</sup>I utvecklandet av Figur 1 har vi till stor del utgått från Fredrikssons (2010) och Rothsteins (2002) matriser för förhållningssätt i olika kontexter

#### **3.2.1.2 Beslutsgrunder**

Utifrån ett byråkratiskt ideal grundar HR-strategen beslut i tolkning av existerande regelverk med syfte att vara så objektiv som möjligt (Fredriksson 2010). Beslutsfattande grundar sig i politiska direktiv och ska gå att härleda till politiska beslut för att uppnå ett så neutralt och regelriktigt förhållningssätt som möjligt. Ett professionellt ideal bygger på att personen i varje specifik situation gör en bedömning utifrån sin kunskap. Den professionella bedömningen ligger således till grund för HR-strategens beslut. Kunskapen som HR-strategen besitter blir övervägande och det HR-strategen förhåller sig till primärt, regelverket sekundärt.

#### **3.2.1.3 Förhållningssätt till chefen**

Det tredje förhållningssättet som skiljer byråkratiskt ideal från professionellt är hur HR-strategen förhåller sig till sin närmaste aktör, chefen HR-strategen samarbetar med. I byråkratiskt ideal ses chefen som överordnad; HR-strategen har rättigheter och skyldigheter gentemot chefen samt har rätt att ta del av styrdokument och direktiv som HR-strategen ska följa. Likvärdigt har chefen skyldigheter och rättigheter gentemot HR-strategen. Däremot ser HR-strategen som utgår från professionellt ideal chefen som en klient hen ska stötta och utbilda. HR-strategen utgår således från sin professionella kunskap när hen utbildar chefen. En annan skillnad mellan byråkraten och den professionella är att HR-strategen som agerar utifrån professionellt ideal kan beroende på situation ge olika typ av kunskap och utbildning. Vidare kan den professionella se vikten av att lära chefen utöver vad hen regelmässigt är tvungen till medan en HR-strateg som agerar utifrån byråkrati lär ut vad som hen regelmässigt är skyldig att lära ut, inte mer och inte mindre (Fredriksson 2010).

#### **3.2.1.4 Grund för legitimitet**

Det fjärde förhållningssättet som skiljer sig mellan en HR-strateg som agerar utifrån byråkratiskt förhållningssätt och en som agerar utifrån professionen är vilken grund för legitimitet som HR-strategen använder i sitt agerande (Rothstein 2002). I ett byråkratiskt ideal legitimerar HR-strategen sitt agerande genom att följa tydliga, reglerade och standardiserade processer för att visa att samtliga chefer och processer behandlas lika. Ur ett professionellt ideal skapar HR-strategen legitimitet genom att situationsanpassa och hantera chefer och processer på olika sätt, utifrån den professionella expertkunskap strategen besitter.

#### **3.2.2 Operationalisering av idealtyper**

För att kunna undersöka om en HR-strateg i kommunal verksamhet utgår från ett byråkratiskt eller professionellt ideal har vi operationaliserat och konstruerat en modell där HR-strategen antingen definieras som byråkratisk eller professionell - oavsett om de är medvetna om att de agerar utifrån idealet eller inte. Vi är medvetna om att människor sällan agerar rationellt, men idealtyper är ett sätt att förstå vad en människa övervägande utgår från i sitt agerande (Goodrick & Reay 2011).

Vår operationalisering och modell där vi skiljer på byråkrati och profession som idealtyper är härledd från beskrivna teorier om byråkrati (Hall 2012; Styhre 2009), professionalism (Pynes 2009; Ulrich et al. 2013) och hur forskningsfältet inom HR beskriver strategiskt rekryteringsarbete (Nilsson et al. 2011). Vi har valt begrepp och meningar som kännetecknar byråkrati och professionalism utifrån de fyra förhållningssätt som beskrivs: *Överordnat ideal i yrkesutövandet, beslutsgrunder, förhållningssätt till chefen* och *grund för legitimitet*. Exempel på ord som tillhör byråkratiskt ideal är: *politiker säger, ramverk, regler, mina och chefens skyldigheter*. Ord som tillhör professionellt ideal är bl.a.: *min expertis, jag utgår från och jag vet att*. Operationaliseringen har genomförts i linje med hur Reay & Jones (2016) och Goodrick & Reay (2011) menar att en operationalisering bör gå till; genom att skapa kategorier där forskningsobjekt enbart kan hamna i en av två kategorier, aldrig i båda. Nedan följer en överblick över vår operationalisering och hur vi kategoriserat och skiljt på resonemang om byråkrati och professionalism.

	Byråkrati	Professionalism
<b>Överordnat ideal i yrkesutövandet</b>	Principer, det är sagt att vi ska göra så, politiker säger	Jag vill ju se, jag hävdar, min kunskap, jag förespråkar, expertkunskap, jag kan leda mig själv
<b>Beslutsgrunder</b>	Juridik, lagar, regler, ramverk, jag tolkar lagen	Min bedömning utifrån det jag vet, Jag tycker, Fakta säger, Jag är en person som kan säga nej för att jag vet, jag har kunskap, allt ska gå genom mig, jag ställer frågor för att det gör resultat bättre
<b>Förhållningssätt till chefen</b>	Mina skyldigheter, chefens skyldigheter, mina rättigheter, chefens rättigheter, ska jag verkligen göra det här? Är det min roll eller min uppgift?	Jag får diskutera med chefen, jag kan inte göra som vi alltid har gjort, vi måste tänka om, jag vet och jag ska stötta och utveckla chefen, anpassa stöttning och hjälp utifrån chefens behov
<b>Grund för legitimitet</b>	Rutinerna säger, alla gör så här, så gör vi alltid, vi följer alltid rekryteringsprocessen - alla steg och inget annat	Man kan inte bara lägga ut en annons som vi alltid har gjort, anpassa rekryteringen utifrån målgrupp, det går inte att göra som förr, innovation

**Tabell 2:** Överblick över de teoretiska begrepp som legat till grund för kategorisering av insamlad empiri

## 4 Metod

*Studien har genomförts med kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden lämpar sig då vi ämnat förstå hur yrkesverksamma inom HR arbetar strategiskt med rekrytering i kommunal verksamhet genom de yrkesverksammans egna beskrivningar och förståelser. Studien behandlar strategiskt rekryteringsarbete i kommunal verksamhet och respondenter som intervjuats för studien är personer som arbetar strategiskt med rekrytering kommunalt i Västsverige. Vi har genomfört åtta semistrukturerade intervjuer som sedan bearbetats och analyserats med hjälp av en operationalisering, vilken sedan jämförts med insamlade dokument från respondenter gällande mål, processbeskrivningar och rollbeskrivningar.*

### 4.1 Val av metod

Då studiens syfte är att undersöka om HR-strategier i kommunal verksamhet agerar i enlighet med sin profession eller byråkrati har kvalitativ intervjustudie samt dokumentanalys genomförts. Metoden lämpar sig väl då vi ämnar förstå hur HR-strategier arbetar strategiskt med rekrytering i kommunal verksamhet genom HR-strategernas egna beskrivningar. För att samla in relevant information för studien är kvalitativ metod fördelaktig då vi som forskare kan vara flexibla i samtalet och ställa djupgående frågor av relevans för studien (Bryman 2008). Dokumentanalys har använts för att bekräfta vad intervjupersonerna beskrivit under intervjuerna, vilket är ett sätt att använda dokumentanalys enligt Bryman (2008).

### 4.2 Urval av respondenter

Studien behandlar strategiskt rekryteringsarbete i kommuner. Aktuella respondenter för studien är således yrkesverksamma som arbetar strategiskt med rekrytering i kommunal verksamhet. I studien benämns respondenterna som HR-strategier eftersom samtliga arbetar strategiskt med HR. För att komma i kontakt med relevanta intervjupersoner ett målstyrt urval använts där relevanta kriterier valts ut (Bryman 2008). Kriterierna var följande: att respondenten arbetar i kommunal verksamhet samt har arbetat strategiskt med rekrytering i kommunen i minst sex månader. För att få reda på om de kontaktade personerna arbetar strategiskt utifrån vad Ulrich et al. (2013) definierat som strategiskt rekryteringsarbete, tillfrågades respektive person om hen arbetar långsiktigt med rekrytering och med att utforma strategier. Ett målstyrt urval är aktuellt i denna studie då vi söker djupare förståelse inom ett specifikt område (Bryman 2008) som endast de personer som arbetar med strategisk rekrytering kan ge relevanta svar på.

För att komma i kontakt med personer som uppfyllde kriterierna kontaktades respektive kommuns växel. I samtalet presenterade vi studiens ämne samt vilka vi behövde komma i kontakt med. När vi beskrivit ämnet i växeln hänvisades vi till relevanta personer vilka först och främst kontaktades per telefon. Blev kontakten inte



framgångrik per telefon kontaktades de per mejl. Varje intervjuperson fick skriftligen information om studien och dess syfte samt om oss som författare (se bilaga 1). De kommuner som kontaktades begränsades till Västsverige av både ekonomiska och tidsmässiga skäl. Vi har genomfört tre intervjuer i Grönäng kommun, två i Bergblomma kommun samt en i Vindåkra kommun, en i Taggbacken kommun och en i Hagkulla kommun. Kommunernas namn är fiktiva.

Fiktivt namn på kommun	Antal genomförda intervjuer
Grönäng kommun	3
Bergblomma kommun	2
Vindåkra kommun	1
Taggbacken kommun	1
Hagkulla kommun	1

**Tabell 3:** Överblick över genomförda intervjuer i de fem undersökta kommunerna

### 4.3 Datainsamling

Empirin insamlades genom semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter samt genom dokument från respondenter gällande deras mål, processbeskrivningar och rollbeskrivningar. Intervjuernas längd varierade mellan 30-60 minuter och spelades in. Intervjuerna genomfördes med semistrukturerad intervjumetod där intervjuguiden var uppdelad utifrån de fyra dimensioner som en HR-strateg i kommunal verksamhet kan agera enligt: överordnat yrkesideal, beslutsgrunder, förhållningssätt till chef och grund för legitimitet (se bilaga 3). Ett exempel på en fråga som ställdes i intervjuerna är: *Hur ser du på ansvarsfördelningen mellan dig och chefen?* Frågan behandlar hur HR-strategen förhåller sig till chefen.

I kvalitativ forskning kan intervjuguider konstrueras med olika grad av standardisering och strukturering, där standardisering innebär i hur stor utsträckning frågor ställs i ordning och strukturering innebär hur stort utrymme respondenten får att svara på frågor med egna ord. Den kvalitativa intervjun har en låg grad av strukturering där forskaren har möjlighet att fånga upp variationer i svaren med hjälp av att ställa öppna frågor och följdfrågor till respondenten (Bryman 2008; Patel & Davidsson 2011). Vi har till en viss grad standardiserat intervjuguiden utifrån idealtyperna som har konstruerats, men ställt frågor i följd som föll sig mest naturlig under intervjuens gång (Patel & Davidsson 2011).

#### 4.4 Analys av insamlad data

Insamlad empiri har analyserats med hjälp av idealtyperna som konstruerats med inspiration från Fredriksson (2010) och Rothstein (2002). För att analysera empirin och använda idealtyper har de genomförda intervjuerna transkriberats. Vi transkriberade vad respondenterna sa, i linje med hur Bryman (2008) menar att transkribering av data ska ske. Pauser, kroppspråk eller tonläge noterades inte då fokus låg främst på vad respondenterna sa och inte hur.

Vid idealtypsanalys identifieras vad som kännetecknar olika idealtyper genom att finna mönster i studerad litteratur (Reay & Jones 2016; Rothstein 2002). Vi har jämfört studiens idealtyper med insamlad empiri för att identifiera mönster mellan empiri och befintliga teorier om byråkrati, HR-strategi och professionalism (Reay & Jones 2016). Genom att göra en idealtypsanalys har varje respondents svar kunnat kategoriseras i vår modell för att sedan klassificera om HR-strategen är övervägande byråkrat eller professionell i sitt agerande (Reay & Jones 2016). En idealtypsanalys förutsätter att forskaren kategoriserar respondenters svar som antingen det ena eller det andra, i vårt fall som byråkratisk eller professionell (Reay & Jones 2016; Rothstein 2002). Vi har därför kategoriserat varje respondents svar som antingen den ena eller andra idealtypen. Vilken idealtyp HR-strategen utgår från avgörs således utifrån vilket ideal hen övervägande agerar enligt, med en medvetenhet om att personens agerande i verkligheten sällan är så rationellt och renodlat (Goodrick & Reay 2011; Rothstein 2002).

Vi är medvetna om att vi har klassificerat respondenternas svar utifrån deras egna beskrivningar, vilket skulle kunna anses vara en begränsning i studien, då det innebär att klassificeringen av vilken idealtyp en respondente agerar utifrån görs i enlighet med personens egen uppfattning, språkbruk och ordförråd.

#### 4.5 Tillförlitlighet och äkthet

Studiens tillförlitlighet har bedömts utifrån Brymans (2008) kriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera resultatet. Äktheten i studien har bedömts utifrån Brymans (2008) fyra kriterier.

Studiens tillförlitlighet och trovärdighet har bedömts genom vad Bryman (2008) beskriver som triangulering där vi jämfört givna dokument som rollbeskrivningar, mål- och processbeskrivningar med respondenternas svar. Överförbarhet bedöms generellt i kvalitativa studier som låg (Bryman 2008), men genom att tydligt beskriva kontexten som undersökts och hur vi undersökt den samt variationer inom kontexten som vi gjort genom att undersöka flera kommuner skapas möjlighet för överförbarhet. Studiens pålitlighet, objektivitet samt möjligheten att styrka och konfirmera studiens resultat har bearbetats genom ständig reflektion över våra egna ståndpunkter och tillsammans med handledning av handledare och medstudering, liksom resonemanget att människan aldrig är helt objektiv och bör vara medveten om det för att undvika att det påverkar forskningen (Bryman 2008).

Äkthet i studien, om studien ger en rättvis bild av de olika åsikter som finns inom gruppen (Bryman 2008), har uppnåtts genom att redovisa samtliga uppfattningar och åsikter inom idealtyperna. Ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet behandlar om studien bidragit till förståelse för individens sociala situation, en bättre bild av andra personers upplevelser, möjlighet att förändra sin situation samt möjlighet till att vidta de åtgärder som krävs (Bryman 2008). Deltagare i studien har efter intervjuerna sagt att intervjun hjälpt dem få förståelse för sitt arbete och situation, vad som kan förbättras och hur det kan göras vilket kan vara utvecklande för individen, fast det inte innebär några direkta förändringar för ens livssituation.

### 4.6 Forskningsetiska aspekter

I studien har Vetenskapsrådets (2002) och Brymans (2008) forskningsetiska principer beaktats. Principerna är fyra övergripande krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet handlar om att informera deltagaren i studien om syftet med forskningen, hans roll i studien samt vilka rättigheter hen har i deltagandet. För att uppnå dessa krav i studien skickade vi ut ett informationsbrev (se bilaga 1) innehållande studiens syfte och deltagarnas rättigheter. Informationsbrevet lästes vidare upp i början av intervjun samt överlämnades i pappersform till deltagaren efter intervjun. För att informera och uppfylla samtyckeskravet innehåller informationsbrevet rättigheter som att deltagandet är frivilligt och rätten till att avbryta intervjun. För att öka tryggheten för deltagaren ytterligare skrevs även en samtyckesblankett (se bilaga 2) under av forskare och deltagaren, för att försäkra deltagaren och informera om att samtlig information som ges är anonym, enbart används i denna specifika studie samt att all information är konfidentiell. Genom att enbart använda insamlad information i denna studie uppfylldes nyttjandekravet samt för att uppnå anonymitet och konfidentialitetskravet har vi skapat fiktiva namn för kommunerna.

## 5 Empiri och analys

*Den insamlade empirin redovisas uppdelad i fyra dimensioner som HR-strateger, som arbetar strategiskt med rekrytering, agerar utifrån. Med hjälp av den skapade operationaliseringen visar empirin att det i kommunal verksamhet finns både HR-strateger som agerar utifrån professionellt ideal och att det finns de som agerar utifrån byråkratiskt ideal i strategiskt rekryteringsarbetet. Nedan beskrivs, i form av citat och tolkning av data, hur HR-strateger som utgår från en professionell idealtyp uttrycker sig; bland annat beskriver de professionella att de utifrån sin expertkunskap inom rekrytering försöker få politiker att förstå vad som behöver arbetas med och hur. Även hur byråkratiska HR-strateger resonerar beskrivs i här; de uttrycker bl.a. att deras agerande grundar sig i vad som bestämts ovanifrån, d.v.s. politikerna och det existerande ramverket.*

### 5.1 Det överordnade yrkesidealet

Den första dimensionen är överordnat yrkesideal där den professionella använder sin kunskap och yrkesetik för att organisera sitt arbete medan byråkraten agerar utifrån verksamhetens regelverk (Fredriksson 2010; Rothstein 2002).

Vi har identifierat att HR-strateger som agerar utifrån ett professionellt ideal gällande hur de ser på organisering av arbete har utgångspunkt i att professionen ska bestämma hur arbetet ska organiseras. De HR-strateger som beskriver sig ha expertkunskap och därmed vet hur de ska agera och organisera arbetet på bästa sätt när det kommer till rekrytering agerar således utifrån professionen. Ett exempel på hur HR-strateger resonerar kring sin roll och hur olika aktörer i verksamheten bör tänka gällande urval vid rekrytering framgår av följande citat:

“Ja alltså jag vill ju se att man har en mer inkluderande rekrytering istället för exkluderande. Och då behöver man ju inte prata kring det här utifrån mångfaldsperspektiv eller någonting - där ingår ju även kön, etnicitet och ålder. Till och med och bredda urvalsbasen så får man ju med fler. Det är det jag hävdar. Om man säger det i olika sammanhang så säger folk ‘Ska man inte ha utbildning?’ Det är inte det jag säger, man kan ha en annan utbildning, man kan ha en annan erfarenhet. Man kan ha jobbat med samma kompetenser inom ett annat område och det är det jag tror att vi måste inse.” - HR-strateg, Grönäng kommun

HR-strategen beskriver att kommunen bör bredda urvalet, för att hen bedömer utifrån sin professionella kunskap att kandidater kan ha en rätt kompetens fast kandidaten saknar utbildning. HR-strategen beskriver också att resten av verksamheten behöver inse att rekryteringen bör ske i enlighet med vad hen anser är rätt sätt. En annan HR-strateg uttrycker att hen besitter expertkunskap för att därigenom få gehör för sina åsikter:

“Jag har expertkunskap inom ett område och kan förmedla den på ett sätt som chefen ändå känner att det här är ett bra sätt.” - HR-strateg, Grönäng

kommun

Vidare beskriver andra HR-strateger hur de använder sin kunskap för att återge sin uppfattning till politikerna:

“Det är ju just det, jag förespråkar att man måste liksom tänka annorlunda och nu pratar jag utifrån att jag ändå är ganska ny inom kommunal verksamhet. Jag kan ju tycka att man behöver bli bättre på att åter mata tillbaka verklighetsbilden att inte bara säga ‘okej politiska mål’ utan att fasen, det är klart att vi ska jobba utifrån det här. Men det är så här det ser ut och putta tillbaka bilden det så att inte politikerna sitter och har en annan bild och då är det ju såklart svårt liksom.”- HR-strateg, Grönäng kommun

“Ett mål som jag tycker vi ska arbeta med som kan kopplas till rekrytering är att vi vill ha ett rekryteringscentrum. Så det har vi lagt fram till politikerna då, och räknat på en budget för att kunna starta igång det. Så att vi får se, i juni beslutar politikerna om vi får börja med det nästa år eller inte.” - HR-strateg, Hagkulla kommun

Utifrån ovanstående citat kan utläsas att HR-strategerna anser sig ha kunskap om rekryteringsområdet och hur mål bör omsättas i praktiken. De tycker att politikerna behöver HR-strategernas expertis för att agera rätt gällande rekrytering och nå uppsatta mål, eftersom HR-strategerna har ‘rätt’ bild av verkligheten.

Även HR-strateger som agerar utifrån byråkratiskt ideal gällande utgångspunkt i vem som är huvudman, har identifierats i empirin. Dessa HR-strateger anser att deras uppgift är att genomföra politiska direktiv som kommer ovanifrån. Respondenterna menar att det är viktigt att följa och tillämpa lagar, regler och ramverk som är aktuella för deras uppdrag. Två exempel på detta synsätt framgår i följande citat:

“Alltså strategisk rekrytering jag vill nog återknyta till våra kompetensförsörjningsplaner som vi jobbar med i tidigt stadium. Att försöka se trender, se behov, se vad det är för kompetenser som kommer behöva rekryteras till arbetsgivaren under det närmaste. I vårt fall tänker vi treårsperioder och utifrån det gör en plan för framtida rekryteringar, vi anammar de här bitarna som man [politiker] har kommit fram till och söka efter specifika kompetenser som man tror krävs för de uppdrag som politiker har gett organisationen. Som i det här fallet - något som är på tapeten det här med våldsbejakande extremism. Det finns ett uppdrag att man ska jobba och kartlägga och utreda dom här bitarna och då måste ju kommunen också se till att man har rätt kompetens hos den personalen som jobbar med dom här frågorna. Politiska uppdragen mynnar ut i en kompetensförsörjningsplan och sedan blir det en rekrytering som följd av det. Det blir behovet som man har identifierat om man säger så och så går man ut i en rekrytering där man försöker tillgodose det som krävs för uppdraget.” - HR-strateg, Bergblomma kommun

“Det som Bergblomma kommun har sagt är det vi ska jobba efter och då ska man jobba efter det rent principiellt.” - HR-strateg, Bergblomma kommun

HR-strategerna med byråkratiskt ideal beskriver att de arbetar utifrån politiska direktiv för att det är politikerna som beslutat vad HR-strategen ska göra samt för att de politiska direktiven sätter ramar för vad och hur HR-strategerna ska arbeta.

Ovanstående citat återger att HR-strategerna som utgår från det byråkratiska idealet har som utgångspunkt att politikerna är huvudman och därmed pekar politikerna riktningen för verksamheten.

### 5.2 Beslutsgrunder

Den andra dimensionen som undersökts är hur HR-strateger i kommunal verksamhet fattar beslut och gör bedömningar i sitt arbete. Den professionella idealtypen fattar beslut och organiserar sitt arbete utifrån professionella bedömningar som grundar sig i deras vetande medan byråkratens beslut bottnar i regeltolkning (Fredriksson 2010; Rothstein 2002).

De HR-strateger som grundar beslut i sin professionella bedömning utgår från det professionella idealet. HR-strategerna använder sin kunskap för att vägleda chefen i annonsutformning, behovsanalyser och kravprofiler. Nedanstående citat är exempel på hur en HR-strateg utifrån sin expertkunskap gör en bedömning och därefter agerar som ett stöd för chefen:

“Nä men jag snackar fakta. För det är ingenting annat, det är att prata fakta, att prata siffror och beskriva vad jag ser utifrån fakta.”- HR-strateg, Grönäng kommun

“Det kan innebära att de (cheferna) hör av sig, jag ska ut med en annons. /.../ Chefen sitter där och har väldigt bråttom och skriver ihop något, då kanske de inte tänkt igenom det. Då kan jag ställa frågor om rekrytering, vad är det ni vill ha? Vad är viktigt? För att få dem att tänka lite. Då brukar det bli bra i slutändan.”- HR-strateg, Taggbacken kommun

Dessa HR-strateger agerar utifrån sin expertis och stöttar chefen. Citaten belyser att den ena personen ger stöd genom att övertyga med fakta och den andra agerar som en rådgivare som vill få chefen att tänka själv. De båda utgår från ett professionellt ideal sett till att deras råd ges utifrån att de själva anser sig vara expert inom området.

Ännu ett exempel på hur en HR-strateg tar beslut i enlighet med den professionella idealtypen är nedanstående citat som belyser hur personen väljer att lägga in sina aspekter i formulering av planer:

“Jag tycker ändå att man har möjlighet att påverka och när man jobbar som personalare, man har ju möjlighet att tycka och tänka och skriva om man formulerar då planer då, då har man ju ändå möjlighet att lägga in mycket som man vet går hem.” - HR-strateg, Vindåkra kommun

I motsats till de HR-strateger som agerar som professionella motiverar byråkraterna beslut och ställningstagande utifrån lagar och ramverk som reglerar rekrytering i offentlig sektor. Ett exempel på hur en respondent beskriver motivet till att hen granskar annonser framgår nedan:

“Oavsett så ska annonsen gå igenom oss, för vi behöver titta lite, så är det bestämt, det finns ju lite juridik med rekrytering också /.../ För det är ju

också det, det kan jag ju berätta också vi har ju, Bergblomma stad ska ju kompetensbaserat det vet ni säkert vad det är för att få rätt person på rätt plats och också undvika diskriminering så att säga.” - HR-specialist, Bergblomma kommun

HR-strategen beskriver att anledningen till att hen granskar annonsen är för att det är bestämt att hen ska granska annonsen, likt ett byråkratiskt ideal där beslutsgrunden är ramverket och vad som är bestämt. Ett annat tydligt exempel på när en HR-strateg berättar om hur hen arbetar och tar beslut i sin roll samt hur strategiskt rekryteringsarbete ska utformas framgår i nedanstående citat:

“Ja alltså som strateg så är ju min roll egentligen, det blir mycket den politiska viljan det politiska uppdraget som kanaliseras ut via den centrala strategiska funktionerna ut till dom olika verksamheterna./.../ Om vi tar det här exemplet med kompetensförsörjningsplaner så är det politikerna som har fattat ett beslut om att det ska finnas på varje förvaltning. Det är bra, hur gör vi då? Ja men då så har min företrädare fått i uppdrag att arbeta fram rutiner och strukturer kring hur det här ska gå till. Sen när man har gjort det tillsammans med människor i lite olika arbetsgrupper så har man kommit fram till ett sätt att hantera just den här frågan så har man liksom gått ut med det till dom x antal HR-chefer som finns ute i verksamheten och som har i uppdrag att göra dom faktiska planerna ute på sina respektive förvaltningar /.../så att rollen blir ju egentligen att sätta strukturer och liksom dom bitarna som politikerna faktiskt har sagt att man ska göra till viss del. Sen blir det likadant med dom bitarna som rör arbetsgivarvarumärket då har jag jobbat mycket med hur ska vi framställa oss utåt.”- HR-strateg, Bergblomma kommun

I exemplet beskriver HR-strategen att hen verkställer vad politikerna beslutat och gett direktiv om. Vidare förklarar hen hur de politiska besluten färdas ner till den centrala strategiska funktionen som arbetar fram strukturer och arbetssätt som förvaltningarna i sin tur ska arbeta enligt. Det framgår således hur HR-strategen grundar sina beslut i politiska beslut som kommer ovanifrån i hierarkin.

### 5.3 Förhållningssätt till chefen

Den tredje dimensionen handlar om hur HR-strateger ser på chefen de samarbetar med, som är deras närmaste aktör. En professionell ser chefen som en klient som hen ska utbilda utifrån sin professionella kunskap och yrkesetik. Byråkraten ser chefen som överordnad där HR-strategen och chefen har rättigheter och skyldigheter [Fredriksson 2010; Rothstein 2002).

De HR-strateger som agerar professionellt berättar att deras uppgift är att utveckla chefen i rekrytering och på så sätt få dem att agera i enlighet med professionens uppfattning. Respondenterna beskriver att deras stöd varierar beroende på situation samt att mängden stöd regleras utifrån chefs kunskapsläge. För att tydliggöra hur HR-strateger som agerar professionellt förhåller sig till chefen lyfts nedanstående exempel:

“/.../jag tror vi är en stadsdel som har kommit väldigt långt i det här arbetet

faktiskt. Det blir väldigt tydligt för mig när jag pratar med kollegor över stan. När vi pratar om det här med kompetensbaserad rekrytering, utökat stöd till cheferna vilket var det man sköt på i linje med när jag kom in och min kollegas roll etablerades som renodlad inriktad på rekryteringsstöd. Tidigare har det legat på HR-specialisterna men det har ökat för man ser att man behöver öka kvalitén, så då har man tillsatt fler, men det ser olika ut och olika organiserat runt om i stan och man gör olika mycket och ger olika mycket stöd. Vi har ett högt förtroende det kan jag faktiskt säga utan att sticka ut hakan för mycket liksom utan vi blir lyssnade på och har dialog och diskussion.” - HR-strateg, Grönäng kommun

HR-strategen beskriver att hen blir lyssnad på och att hen utbildar chefer utifrån sin professionella kunskap, genom att ha skapat förtroende och agerar som ett utökat stöd samt ge olika stöd vid olika behov. Ett annat tydligt exempel på hur en HR-strateger beskriver sitt stöd och förhållningssätt gentemot chefen framgår nedan:

“Du kan få hjälp dit liksom. För det här är mitt område, det som handlar om rekrytering, och sedan kanske jag erbjuder några centimeter till utanför men sedan är det bra.” HR-strateg, Grönäng kommun

HR-strategen formulerar själv vad som ingår i de skyldigheter hen har gällande stöd till chefen i sin roll som HR-strateg. Vidare beskriver personen att hen eventuellt ger stöd utöver det som hen anser sig vara skyldig till att ge och chefen har rätt att få, men drar en gräns där hen själv anser är lämpligt och därmed agerar utifrån sin profession.

HR-strateger med ett byråkratiskt förhållningssätt resonerar snarare utifrån vad deras roll är ämnad att tillhandahålla för cheferna. De resonerar kring sin egen och chefens roll utifrån vad respektive person är skyldig att göra. HR-strategerna berättar att deras roll är att ge chefen den information som krävs för att chefen ska kunna utföra sin uppgift gällande rekrytering. HR-strategerna menar att om chefen har personalansvar, då ska chefen kunna genomföra arbetet själv. I nedanstående citat framgår hur en byråkratisk HR-strateg resonerar kring sitt stöd till chefen gällande intervjuer:

“Det tänker jag även i rekryteringen, att vi behöver stärka dem [cheferna] i det så att de själva klarar sig. Sedan är det klart att vissa tycker det är bekvämt att någon annan gör det, men de ska känna sig trygga i det, Sedan kan man ju fortfarande vara med, men det kanske ska vara de som ska hålla i intervjun”- HR-strateg, Bergblomma kommun

HR-strategen ger stöd inom ramen för rollen. Chefens ska själv hålla i intervjun för det är så det ska fungera enligt regelverket. HR-strategen beskriver att hen kan vara det stöd som är tänkt men att chefen ska följa sin rollbeskrivning och uppsatta ramar.



## 5.4 Grund för legitimitet

Den fjärde dimensionen handlar om hur HR-strateger legitimerar sitt agerande. En HR-strateg som agerar utifrån professionen legitimerar sitt agerande genom att hantera chefer, situationer och omvärlden olika utifrån sin professionella kunskap. En HR-strateg som agerar utifrån byråkratin legitimerar sitt agerande genom att följa reglerade processer och ramverk för att visa att samtliga chefer och processer behandlas lika (Fredriksson 2010; Rothstein 2002).

De HR-strateger som agerar utifrån det professionella idealet beskriver att de legitimerar sitt agerande genom att beskriva att situationer bör behandlas utifrån vad som är lämpligt i det fallet. HR-strategerna berättar att det som är bestämt inte alltid behöver följas, har HR eller chefen t.ex. flera bra kandidater så borde man vara fri i att anställa flera stycken:

“Där ute rekryterar man ju större mängder av samma yrken och då kanske man också kan göra det på ett bättre sätt. Att de inte behöver, en del chefer lägger ned väldigt mycket jobb på intervjuer, säkert flera gånger i veckan. Om man kan samordna det eller man kanske skulle våga anställa fler ibland - om man säger att man har undersköterskor eller lärare. Att man inte väntar till varje gång det blir en tjänst ledig och gör om allt igen. Man skulle kunna effektivisera det lite mer. För det kostar ju pengar att hålla på så där.” - HR-strateg, Vindåkra kommun

En annan HR-strateg beskriver likt HR-strategen från Vindåkra vikten av att situationsanpassa rekryteringarna och inte följa en standardiserad process. Att HR-strategen tycker att det är viktigt att situationsanpassa rekryteringar grundar sig i hennes erfarenhet och expertkunskap. HR-strategen agerar således utifrån ett professionellt ideal vilket framgår nedan:

“Jag tänker det här hur viktigt det är att vi får rätt kvalite. Rätt effektivitet hur vi gör processerna. Vad det är för kandidater vi letar efter. Under tidspress ska vi inte bara ta en annons som vi tagit innan utan verkligen fundera - vad är det vi behöver komplettera med, behöver jag en exakt likadan om vi den som har slutat? Eller ska vi tänka nytt, tänka något annat. Behöver vi komplettera med något vi redan har, kan vi möblera om, kan vi utmana verksamheterna. Det här tänket, det finns på alldeles för få ställen idag skulle jag vilja säga. För det är jätteviktigt för överlevnadens skull och för att kunna möta morgondagens kunder och medarbetare och medborgare framförallt. “ - HR-strateg, Hagkulla kommun

HR-strategen beskriver vikten av att arbeta med kvalité för att kunna möta morgondagens kunder, medarbetare och medborgare. Hen legitimerar kvalitetssäkring genom att säga att kommunen gör för lite kvalitetsarbete, hen utgår därmed från sin expertis. En annan HR-strateg som har ett professionellt förhållningssätt beskriver likt ovanstående HR-strateg att det är hens kunskap som legitimerar att kommunen ska vara duktiga på att rekrytera:

“Sen har vi ju egentligen så kanske vi ska vara ännu duktigare på att rekrytera. Vi ska ju säkerställa att vi gör rätt i alla lägen till skillnad från de privata så

kan ju vem som helst kunna begära ut alla våra ansökningshandlingar. /.../ Då måste vi verkligen göra rätt. Inte utifrån att vi ska bli granskade utan så att vi gör rätt i en hel process. Så det är jätteviktigt och det är faktiskt bra att det finns den möjligheten att kunna begära ut handlingar så att det gör ju att vi är lite mer på tårna, tänk om det inte hade varit så.” - HR-strateg, Grönäng kommun

I resonemanget går även att se tendenser av det byråkratiska förhållningssättet, utifrån att HR-strategen argumenterar för att det är viktigt att göra rätt för att kommunen blir granskade och således ska de följa de regler som finns. Däremot beskriver HR-strategen att den viktigaste anledningen till att göra rätt inte är offentlighetsprincipen utan att faktiskt göra rätt i rekryteringsprocessen. Det är något respondenten själv anser är viktigt och inte enligt något ramverk - vilket gör att HR-strategen ändå agerar övervägande utifrån det professionella idealet.

De HR-strateger som agerar utifrån byråkrati menar att deras agerande legitimeras genom att följa ramar, processer och lagar som reglerar rekryteringen samt fackliga organisationernas riktlinjer.

“Annonsen måste vi alltid lägga ut för att det bara är och för att det vill ju facket att vi gör. Klart man kan direkt tillsätta folk men det är ju bra om man också går ut med annons. Det blir lätt svågerpolitik om man inte går ut med annons.” - HR-strateg, Bergblomma kommun

“Man får ju avsluta rekryteringen och gå ut med en ny.” - HR-strateg, Bergblomma kommun

Båda citaten belyser att HR-strategen med byråkratiskt förhållningssätt agerar utifrån förutbestämda standardiserade processer som ska säkerställa att offentlig sektor följer regler och behandlar alla ansökningar likvärdigt. Ett annat citat som visar hur HR-strategen som utgår från ett byråkratiskt ideal legitimerar sitt arbete samt motiverar vad som är rätt att göra framgår i följande citat:

“Ja det är ju lite olika, Det beror väl helt på vilken tjänst ibland så kanske vi inte kan anställa asså ibland så får det faktiskt bli att man låter bli att anställa en person och att man omorganiserar. Kommunen består ju egentligen av ett antal lagstyrda insatser och ett antal insatser som inte är lagstyrda och det är klart i första hand så måste man ju se till att man utför dom lagstyrda insatserna men man kanske också har en ambition eller ett beslut som säger att vi ska också göra mer, men då kanske man får skala lite och prioritera om. Just nu måste vi stänga ner den verksamheten för vi behöver prioritera detta istället och liksom fokusera resurserna på det vi måste göra och inte kanske det vi vill göra alla gånger”- HR-strateg, Bergblomma kommun

I citatet framgår att HR-strategen anser att i situationer då kommunen har svårt att hitta personal behöver ageranden grundas i vad kommunen enligt lag ska göra och inte. HR-strategen menar, för att hantera svårrekryterade grupper ska kommunen sänka ambitionerna och fokusera på vad kommunen faktiskt regelrätt har sagt att de ska erbjuda.

## 5.5 Sammanfattning av empiri och analys

HR-strateger som arbetar strategiskt med rekrytering i kommunal verksamhet utgår i sitt agerande från en av de två idealtyperna; vissa utgår från professionellt ideal och vissa från byråkratiskt ideal.

I resultatet framgår att de HR-strateger som agerar utifrån ett byråkratiskt ideal utför sitt rekryteringsarbete i relation till regelverket i offentlig sektor, liksom byråkrati (Hall 2012; Styhre 2009). Beslut legitimeras genom att offentlig sektors uppgift är att tillhandahålla välfärd till medborgarna genom att följa regler och direktiv från politiker. HR-strategernas förhållningssätt till chefen präglas av att parterna agerar utifrån rättigheter och skyldigheter samt ansvaret som ingår i respektive roll, vilket visar att de utgår från byråkratiska idealets synsätt på sin huvudaktör (Fredriksson 2011; Hall 2012; Rothstein 2002; Styhre 2009).

Det kan således konstateras att arbetet för HR-strateger som utgår från ett byråkratiskt ideal är av operativ karaktär, inte strategisk, utifrån vad Ulrich et al. (2013) definierar som strategi. HR-strategerna arbetar inte med att tolka och agera utifrån sin expertkunskap vilket Pynes (2009) och Ulrich et al. (2013) beskriver att en strateg ska göra. HR-strategerna som agerar utifrån byråkratiska idealet är alltså inte strateger utan byråkrater som följer regelverket, utifrån Ulrich et al. (2013) och Pynes (2009) resonemang om vad som krävs för att yrkesverksamma inom HR ska definieras som strateger.

De HR-strateger som i studien agerar utifrån det professionella idealet beskriver att de är experter, besitter fakta och kunnande samt legitimerar beslut genom att situationsanpassa vilken typ av kunskap de ger och hur de agerar utifrån sin erfarenhet. Resonemanget kan härledas till vad Fredriksson (2010) och Rothstein (2002) definierar som att agera utifrån professionen, vilket i detta fall är rollen som HR-strateg. De HR-strateger som agerar utifrån ett professionellt ideal ger chefen olika typer av stöttning och grad av utbildning i olika situationer liksom vad Fredriksson (2010) beskriver som att se chefen som en klient, vilket ingår i att agera utifrån sin profession (Fredriksson 2010; Rothstein 2002).

Det kan därmed fastställas att HR-strateger som utgår från ett professionellt ideal i studien är strateger, utifrån resonemanget att det krävs att personen agerar utifrån sin profession för att kunna vara en strategisk partner (Nathan & Tracey 2002; Pynes 2009). Det är således kravet på att arbeta utifrån sin profession för att kunna vara strategisk, som gör att de HR-strateger som i studien agerar utifrån byråkratiskt ideal de facto inte är strateger (se Ulrich et al. 2013).

## 6 Diskussion och slutsatser

*I empirin konstaterades att HR-strateger som agerar utifrån professionen är HR-strateger men inte de som agerar enligt byråkrati utifrån Ulrich et al. (2013) resonemang om vad som krävs för att vara strateg. Konstaterandet lyfts här till diskussion där vi kritiserar om det går att definiera strategiskt HR-arbete så snävt. Vi diskuterar även innebörden av att agera utifrån sin profession och vad det kan innebära för demokratin när t.ex. en HR-strateg säger till politiker vad som ska arbetas med kopplat till rekrytering. Vi konkluderar sedan vad som bevisats i denna studie och vad vidare forskning bör fokusera på. Slutligen reflekteras kritiskt kring studien.*

### 6.1 Vad händer med demokratin när HR-strateger agerar utifrån sin profession?

I studien har vi bevittnat att HR-strateger inom kommunal verksamhet agerar utifrån från en av två idealtyper i strategiskt rekryteringsarbete. Studiens analys har konstaterat att HR-strateger som agerar utifrån professionellt förhållningssätt agerar i enlighet med vad Tracey & Nathan (2002) och Ulrich et al. (2013) menar är strategiskt HR-arbete. Professionellt agerande kan bli problematiskt i en kontext som kommunal verksamhet, vars styrning utgår från politiska beslut som tjänstemän sedan får i uppdrag att verkställa genom att framställa förslag på bl.a. strukturer och policys (Akingbola 2006; Pynes 2009). Denna styrning grundar sig i att politiker tar beslut om strategiska riktningar samt hur strategierna ska genomföras (Hall 2012). Det innebär att problem kan uppstå när HR-strateger agerar utifrån ett professionellt förhållningssätt, eftersom strategiskt arbete, definierat utifrån Ulrich et al. (2013), bygger på att HR-strateger ska påverka beslut i den riktning som professionen anser är bäst (Ulrich et al. 2013). Vad innebär det för demokratin om HR-strateger ska arbeta med att göra omvärldsanalyser och i sin tur utveckla strategier som ska påverka riktningen på besluten?

Då de politiska besluten grundar sig i att medborgarna genom folkomröstning har gett mandat till politiker att agera i enlighet med medborgarnas vilja (Hall 2012; Styhre 2009), kan det bli problematiskt om HR-strateger agerar utifrån professionens uppfattning om vad som är bäst för verksamheten. I kommunal verksamhet ska samtliga tjänstemän arbeta för att säkerställa demokratin och bibehålla god välfärd (Styhre 2009). Om HR-strateger agerar utifrån sin profession likt vad Tracey & Nathan (2002) och Ulrich et al. (2013) menar att yrkesverksamma inom HR-området ska göra för att stärka professionen, anser vi att det kan leda till att eliten påverkar kommunal verksamhets riktning och därmed förbiser medborgarnas vilja - något som även Brown beskriver (2004). Det kan innebära att HR-strateger agerar för att legitimera sin profession i stället för att agera enligt den kommunala verksamhetens syfte. Vi har i denna studie inte undersökt om HR-strateger är medvetna om sitt agerande. Det är dock intressant att reflektera över om de HR-strateger som agerar utifrån sin profession är medvetna om att deras agerande grundar sig i att legitimera sin profession och inte för att uppfylla kommunal verksamhets syfte samt om de är

medvetna om att konsekvensen kan bli att medborgarnas vilja förbises.

Vidare röstas den kommunala verksamhetens huvudman fram var fjärde år i riksdags- och kommunalval vilket påverkar hur offentlig sektor och kommunal verksamhet styrs. HR-strategers möjlighet att agera långsiktigt och förutspå förändringar som sedan ska ligga till grund för utformandet av strategier och planer blir således svårt, eftersom verksamhetens riktning ändras beroende på vilka politiker och allianser som framröstas (Pynes 2009).

### 6.2 HR-strateg – att vara eller inte vara

En intressant aspekt att belysa är att HR-strateger som agerar utifrån byråkratiskt ideal inte är strateger (se Pynes 2009; Tracey & Nathan 2002; Ulrich et al. 2013). Att de inte definieras som HR-strateger enligt Pynes (2009), Tracey & Nathan och Ulrich et al. (2013) grundar sig i att de HR-strateger som agerar utifrån byråkrati inte har öppet och obegränsat handlingsutrymme samt har svårigheter med att planera långsiktigt, vilket Tracey & Nathan (2002) och Ulrich et al. (2013) menar att HR-personer måste vara och ha för att klassas som strateger.

Vi ställer oss dock kritiska till den snäva definitionen av SHRM som Ulrich et al. (2013) ger. Vår kritik grundar sig i att denna studie funnit att HR-strateger som utgår från byråkratisk idealtyp arbetar strategiskt inom vissa av områden som Ulrich et al. (2013) anser krävas för att vara strateg, även om respondenterna inte arbetar strategiskt inom samtliga områden Ulrich et al. (2013) lyfter. Bl.a. beskriver en HR-strateg som agerar utifrån byråkrati att hen får ett tydligt ramverk i form av att varje förvaltning ska ha en kompetensförsörjningsplan från politikerna som hen i sin tur ska skapa en process, struktur och plan för utifrån sin expertkunskap. HR-strategen har alltså ett begränsat handlingsutrymme men ändock möjlighet att handla fritt, skapa planer och struktur inom en given ram (i detta fall en kompetensförsörjningsplan). HR-strategen agerar med andra ord strategiskt enligt Pynes (2009) och Ulrich et al. (2013) sett till att hen kan skapa struktur, en plan och processer. Däremot menar Ulrich et al. (2013), för att vara strateg behöver personen ha ett obegränsat handlingsutrymme vilket HR-strateger som utgår från ett byråkratiskt ideal inte har. Således innebär det att HR-strategen som agerar från det byråkratiska idealet inte klassas som strateg enligt den definition Ulrich et al. (2013) har av strateger, då personen inte kan agera fritt utan har ett ramverk att utgå från och förhålla sig till.

Utifrån studiens resultat menar vi dock att de som agerar utifrån byråkratiska idealet är HR-strateger då de agerar och arbetar strategiskt inom ramarna för kommunal verksamhet. De arbetar med verkställande av politiska direktiv genom att utforma strategier, processer och planer för hur uppdragen ska genomföras som sedan återges till politikerna som ett förslag på hur kommunen kan verkställa politiska direktiven. Det är sedan politikerna som beslutar om strategin är lämplig för att verkställa direktivet.

Vi anser att HR-strategerna som agerar utifrån byråkratiskt ideal är strateger, trots att Pynes (2009) och Ulrich et al. (2013) utifrån sina definitioner av strateger menar

att de inte är det. De är HR-strategier inom verksamhetens ramverk och att det är utifrån de politiska direktiven en HR-strategi i kommunal verksamhet bör agera för att inte riskera att professionen styr i stället för demokratin.

### 6.3 När två HR-strategier som agerar utifrån olika idealtyper möts

Hur skulle ett samarbete mellan HR-strategier som går in med olika förhållningssätt kring vem de är till för och vad de ska bidra till fungera i praktiken? Studien har gestaltat att HR-strategier agerar utifrån antingen det byråkratiska idealet eller det professionella, vilket innebär att de har olika utgångspunkter vad det gäller det överordnade idealet, vad de grundar sina beslut i, hur de förhåller sig till chefer och hur de legitimerar sitt agerande. Vad innebär det när en HR-strateg som anser att de politiska besluten ska verkställas medan en annan anser att besluten kan förändras med hjälp av HR-områdets expertkunskap? Det kan ifrågasättas hur HR-strategier med olika förhållningssätt ska hitta ett gemensamt samarbete kring utförandet av sitt arbete, eftersom de agerar utifrån olika motiv.

### 6.4 Slutsatser och förslag till vidare forskning

I studiens resultat har det redogjorts för hur HR-strategier i kommunal verksamhet agerar utifrån fyra dimensioner. Dessa dimensioner blir sammantaget en idealtyp som legat till grund för hur empirin presenterats. Studiens syfte var att undersöka om HR-strategier i kommunal verksamhet agerar utifrån profession eller byråkrati. Studien har funnit att HR-strategier i kommunal verksamhet agerar antingen som byråkrat eller professionell. Av de åtta intervjuade HR-strategerna, agerar majoriteten utifrån professionen.

För det första genom att studera hur strategiskt HR-arbete sker i kommuner bidrar vi till att nyansera det dominerande fokuset på privata organisationer (se Akingbola 2006; Brown 2004; Johanson 2009). Här påvisar vi att det kan vara särskilt komplicerat att arbeta strategiskt utifrån att bidra till lönsamhet, då tjänstemän i offentlig sektor har flera aktörer att förhålla sig till samt att offentlig sektor ska ge medborgare olika typer av tjänster i välfärden. Ett privat företag har till skillnad från offentlig sektor ett och samma mål - öka lönsamhet. Strategiskt HR-arbete i offentlig sektor ska och kan inte fokusera på att bidra till enbart mål och i synnerhet inte till lönsamhet då medborgares bästa ska sättas främst (Karlsson 2007).

För det andra bidrar studien till forskning inom HR genom att djupgående undersöka SHRM kopplat till rekrytering i offentlig sektor (se Akingbola 2006). Strategiskt rekryteringsarbete i denna kontext kan vara komplext likt strategiskt HR-arbete i offentlig sektor. Studien bidrar med djupgående kunskap om hur strategiskt rekryteringsarbete kan se ut i kommunal verksamhet; HR-strategier kan agera utifrån byråkratiskt ideal eller professionellt.

För det tredje bidrar studien med insikten att HR-fältet och synen på strategiskt arbete behöver nyanseras. Nyansen behövs då definitionen av vad som är SHRM idag är kopplat till privat sektor (Se Boglind et al. 2014; Pynes 2009; Ulrich et al. 2013). Litteratur inom HR-området och SHRM fokuserar på prediktion av trender, att förutspå, planera och hantera förändringar samt förståelse för affärsverksamhetens olika dimensioner - vilket inte nödvändigtvis lämpar sig för andra kontexter än privat. Vi menar att denna studie kan vara en anledning till att bredda synen på SHRM, utifrån att resultatet visar att SHRM bör se olika ut.

Vi föreslår därför att vidare forskning bör genomföras i hur personer arbetar med SHRM och hur rekrytering kan se ut i andra kontexter än privat, förslagsvis kommunala bolag, för att få en nyanserad bild av vad som kan vara SHRM. Vidare föreslår vi att forskning bör undersöka om HR-strategier i kommunal verksamhet är medvetna om vilket ideal de agerar utifrån och varför de agerar utifrån ett visst ideal samt eventuella konsekvenser av agerandet.

### 6.5 Kritiska reflektioner

Vi har använt idealtypsanalys för att undersöka om HR-strategier i kommunal verksamhet agerar utifrån byråkrati eller sin profession. Vi är medvetna om att människor i verkligheten sällan är renodlade och agerar enbart utifrån en idealtyp, vilket är något Rothstein (2002) poängterar som viktigt att vara medveten om.

Vi vill poängtera att det bör tas i beaktning att vi utgått från idealtyper i studien – vilket inte garanterat ger en exakt bild av verkligheten. Människor är inte svarta och vita, som antingen byråkrater eller professionella, men för att kunna få en bild av hur personer resonerar och vad resonemanget kan innebära menar Rothstein (2002) att idealtyper är ett lämpligt sätt för att få helhetsbilden och en överblick.

Då studien har genomförts med hjälp av intervjuer där respondenternas utsagor har legat till grund för studiens empiri menar vi att studiens resultat hade stärkts ytterligare med hjälp av observationer. Respondenternas förklaringar av deras agerande i sin yrkesutövning hade kunnat observeras för att delvis kunna bekräfta respondentens förklaringar samt ge ytterligare dimensioner av förhållningssätt i yrkesutövandet.

## 7 Källförteckning

- Adecco. (2017-04-28). *HR Business Partner till globalt fordonsföretag!* Hämtad 2017-05-08 från <http://www.adecco.se/Jobb/hr-business-partner-till-globalt-fordonsforetag-kontor-administration-hr?ID=56d3035d-e13e-4a34-a802-04f07f264cce>
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada. *The international Journal of Human Resource Management*. 17:10, 1707-1725.
- Barton Cunningham, J. (2016). *Strategic Human Resource Management in the Public Arena - A Managerial Perspective*. London: Palgrave.
- Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry*. New York: Wiley.
- Bengtsson, L. & T, Kalling. (2012). *Strategi*. Stockholm: Liber.
- Boglund, A., Hällstén, F. & P, Thilander. (2011). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*. 6:3, 303-309.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Stockholm: Liber.
- Budhwar, P. & G, Boyne. (2004). Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. *The International Journal of Human Resource Management*. 15:2, 346-370.
- Fredriksson, A. (2010). *Marknaden och lärarna - Hur organiseringen av skolan påverkar lärares offentliga tjänstemannaskap*. (Doktorsavhandling, Göteborg Studies in Politics, 123). Göteborg: Anders Fredriksson.
- Goodrick, E. & T, Reay. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*. 38:3, 372-416.
- Hall, P. (2012). *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Stockholm: Liber.
- Jerrie. (2017-05-05). *HR-Manager*. Hämtad 2017-05-08 från <http://jerrie.se/lediga-jobb/?aguid=BEDFD4316007484E9D07978BFFB46808&ref=blocket>
- Jobbsafari. (2016-04-26). *HR-strateg*. Hämtad 2017-05-08 från <http://www.jobbsafariarkiv.se/cgi/showarchive.cgi?tid=r9013950>
- Jobbsafari. (2017-04-21). *HR-strateg*. Hämtad 2017-05-09 från <https://www.jobbsafari.se/jobbannonser/arbetsformedlingen/10524293?lang=sv>
- Jobbsafari. (2017-04-21). *HR-strateg*. Hämtad 2017-05-09 från <https://www.jobbsafari.se/jobbannonser/arbetsformedlingen/10522098>
- Johanson, J-E. (2009). STRATEGY FORMATION IN PUBLIC AGENCIES. *Public Administration*. 87:4, 872-891.



- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & W, Vandenabeele. (2015) Special issue of International Journal of Human Resource Management: Strategic human resource management and public sector performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 26:3, 421-424.
- Kunda, G. & G, Ailon-Souday. (2005). *Managers, markets and ideologies: Design and devotion revisited*. I S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. Tolbert (red.). The oxford handbook of work and organization. Oxford: Oxford University Press.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & B, Davidsson. (2011). *Human Resource Development- att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & B, Davidson. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pynes, J. (2009). *Human Resource Management for public and non-profit organizations - a strategic approach*. San Fransisco: Wiley & Sons.
- Reay, T. & C, Jones. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organizations*. 14:4, 441-454.
- Rothstein, B. (2002). *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- Karlsson, D. (2007). *Att vidga sina gränser*. I Siverbo, S. (red.). Demokratisk och effektiv styrning - en antologi om forskning i offentlig förvaltning. Lund: Studentlitteratur.
- Styhre, A. (2009). *Byråkrati - teoretiker, kritiker och försvarare*. Malmö: Liber.
- Tracey, B. & A, Nathan. (2002). The strategic and operational roles of human resources - an emerging model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 43:4, 17-26.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Stockholm: Liber.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank., W. & M, Ulrich. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*. 52:3, 457-471.
- Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. [Elektronisk] Rapport. Vetenskapsrådet. Hämtad 2017-04-26, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Västra Götalandsregionen. (2017-04-06). *HR-strategi*. Hämtad 2017-05-09 från <https://vgregion.mynetworkglobal.com/se/what:job/jobID:145567/where:4/>

# Bilagor

**Bilaga 1** - Informationsblad

**Bilaga 2** - Samtyckesformulär

**Bilaga 3** - Intervjugudie

## Bilaga 1 - Informationsblad



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

### **Strategisk rekrytering i offentlig sektor (Intervjustudie)**

Denna intervjustudie ingår i en kandidatuppsats på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Uppsatsens syfte är att undersöka hur HR-strategier inom offentlig sektor arbetar strategiskt med rekrytering för att förstå hur de arbetar med att uppfylla den offentliga sektorns primära syfte - att tillhandahålla tjänster för medborgarnas behov på bästa sätt. Detta för att fånga olika erfarenheter och förhållningssätt samt beskriva hur HR-strategier arbetar kopplat till strategisk rekrytering. Vi som gör intervjuerna heter Linn Mohlin och Solaleh Khorramshahi.

Vi undrar om Du kan tänka Dig att genom en intervju bidra med Dina erfarenheter av strategisk rekrytering i offentlig sektor.

#### **Vad är nyttan med undersökningen?**

Uppsatsen ska ge ny kunskap om hur HR-strategier i offentlig sektor arbetar strategiskt med rekrytering. Sådan kunskap torde vara av nytta för såväl arbetsmarknadens parter som för offentlig verksamhet. Alla deltagande organisationer kommer att ges möjlighet att ta del av forskningens slutresultat.

#### **Hur går intervjun till?**

Intervjun beräknas ta cirka 45 minuter. Om Du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in, men Du kan när som helst avbryta Ditt deltagande. Du behöver inte svara på alla frågor. Intervjuerna kommer endast användas i forskningsprojektet. Din arbetsgivare kommer inte att få tillgång till dem. Utskrifter av intervjuer kommer att avidentifieras innan de analyseras och om Du citeras i en rapport kommer citatet inte att kunna kopplas till dig personligen. Om Du nämner andra personer vid namn kommer dessa också att anonymiseras. Ljudfiler och utskrifter kommer att hanteras på ett säkert sätt och arkiveras i 10 års tid för att möjliggöra vetenskaplig granskning och säkerställa att obehöriga inte får tillgång till dem. Person-uppgiftsansvarig är Göteborgs universitet.

Vill du ha mer information är Du självklart välkommen att kontakta oss.

*Ett varmt tack på förhand!*

**Linn Mohlin**, student vid institutionen för soc. och arbetsvetenskap, GU, xxx@gmail.com tel: 0768-xxxxxx

**Solaleh Khorramshahi**, student vid institutionen för soc. och arbetsvetenskap, GU xxx@gmail.com tel: 0735-xxxxxx

## Bilaga 2 - Samtyckesformulär



## INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

### Strategisk rekrytering i offentlig sektor (Intervjustudie)

#### Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju och deltagande inom ramen för uppsatsen "Strategisk rekrytering i offentlig sektor" som genomförs vid Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte och att deltagandet är helt frivilligt. Jag har fått information om att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att avidentifieras och anonymiseras i samband med att det behandlas och redovisas. Uppgifterna kommer bevaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Informationen jag lämnar kommer endast att användas till denna C-uppsats och jag är medveten om att den slutgiltiga versionen är offentlig. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

-----  
Ort och datum

-----  
Informant

-----  
Studenter

Ansvariga för projekt och genomförare av intervju:

**Linn Mohlin**, student vid institutionen för soc. och arbetsvetenskap, GU, xxx@gmail.com tel: 0768-xxxxxx

**Solaleh Khorramshahi**, student vid institutionen för soc. och arbetsvetenskap, GU, xxx@gmail.com tel: 0735-xxxxxx

### Bilaga 3 - Intervjuguide

### **Allmän bakgrundsfakta**

- Hur länge har du arbetat inom XXX Kommun/Stad?
- Hur länge har du arbetat strategisk med rekrytering?
  - Hur mycket av din tid lägger du på ditt arbete med strategisk rekrytering?
- Vad har du för yrkesbakgrund?
- Vad innebär strategiskt rekryteringsarbete för dig?
- Har den här bilden som du har av strategiskt rekryteringsarbete alltid varit densamma?
  - Om nej → Hur har den förändrats?

### **Överordnat yrkesideal (Utgångspunkt) och grunder för beslut**

- Vad anser du är offentlig sektors viktigaste uppgift?
  
- Vad arbetar du med (rollen)?
  - Hur arbetar du (tillvägagångssätt)?
  - Varför arbetar du så?
  
- Vilka utmaningar stöter du på med strategiskt rekryteringsarbete?
  - Vad tror du utmaningarna grundar sig i?
    - Hur gör du för att hantera dessa utmaningar?
      - Vad grundar sig ditt val av hantering i?
      - Hur prioriterar du?
        - Hur förverkligar du målen i din vardag?
          - Vilka andra verktyg använder du?

### **Relation till chefen**

- Hur samarbetar du med de du stöttar?
- Hur lägger du upp ditt arbete gentemot chefen?
- Hur ser du på ansvarsfördelning mellan dig och chefen?

### **Legitimitet**

- Varför arbetar ni strategisk med rekrytering?
- Hur arbetar ni med det?
  - Varför gör ni så?
  - Vad ska strategierna resultera i?
    - Varför skall de resultera i just det?