



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# Human Resources påverkan på hållbarhetsarbete

- En studie om samarbete mellan HR- och hållbarhetsavdelningar

Kandidatuppsats i Företagsekonomi  
Corporate Sustainability

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2016

Handledare: **Gabriela Schaad**

Författare:

**Karin Lans**

**Mikaela Tillman**

Födelseår:

19851113

19860314

# SAMMANFATTNING

Med rådande globala klimatproblem blir företags hållbarhetsarbete en allt viktigare fråga. Argument varför företag bör integrera ett hållbart perspektiv i sin verksamhet är externa påtryckningar från samhället och interna ambitioner att bidra till en positiv samhällsutveckling. Tillsammans ställer det krav på att förstå hur hållbarhet på ett effektivt sätt bör integreras i företag. Human Resources (HR) kan här spela en viktig roll då företagens mänskliga resurser är betydande för förändringsarbete och effektivisering av processer inom företag. Syftet med denna uppsats är därför att undersöka interaktionen mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar inom företag, samt att undersöka HR:s potential för hållbarhetsintegrering. Resource Based View, VRIO samt modellen för CSR-HRM integration är teorier som använts för att undersöka och besvara forskningsfrågorna.

En kvalitativ intervjustudie med sex stora svenska företag visar att en viss integration av hållbarhet finns inom HR-avdelningar och de främsta områden för samarbete med hållbarhetsavdelningar är inom social hållbarhet och kompetensförsörjning. Slutsatserna visar också att framtida utmaningar för HR och hållbarhetsintegration är ökad samstämmighet, hållbarhetskompeten hos medarbetare, ansvarsfördelning samt en tydligare begreppsdefinition vad hållbarhet innebär företagsspecifikt.

**Nyckelord:** Human Resource (HR), Human Resource Management (HRM), Corporate Social Responsibility (CSR), Hållbarhetsintegration.

# TACK

Arbetet med uppsatsen har varit utmanande, intressant, ibland utmattande, men framförallt lärorikt. Författarna vill därför rikta ett stort tack till vår handledare Gabriela Schaad för all support och stöd vi fått under vägen, det har värdesatts mycket. Ett speciellt tack också till vår uppsatsgrupp som konstruktivt lett oss vidare i processen, samt till övriga personer som läst och bidragit till den färdiga uppsatsen. Ett varmt tack riktas också till de respondenter som medverkat i studien, utan er hade inte resultatet varit möjligt.

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problembeskrivning.....	2
1.3	Syfte.....	3
2	Metod .....	4
2.1	Forskningsansats.....	4
2.2	Urval av företag och respondenter.....	5
2.3	Intervjuguide.....	6
2.4	Datainsamling .....	7
2.5	Etiska principer.....	7
2.6	Analysmetod av insamlat data.....	8
2.7	Kritik till metoden .....	8
2.8	Källkritik.....	9
3	Teori .....	10
3.1	Varaktig konkurrensfördelar i ett resursbaserat perspektiv .....	10
3.2	VRIO-modellen och HR.....	11
3.2.1	Värdeskapande .....	11
3.2.2	Sällsynthet .....	11
3.2.3	Imiterbarhet .....	12
3.2.4	Organisation .....	12
3.3	HRM som partner i CSR-arbete .....	13
3.4	Integration av CSR .....	13
3.4.1	HRM och formuleringen av CSR-strategier.....	14
3.4.2	HRM och CSR-implementation .....	14
3.4.3	HRM och utvärdering av CSR .....	16
4	Empiri.....	18

4.1	Sammanfattning av intervjustudien .....	18
4.2	Samarbete mellan HR-avdelningar och hållbarhetsavdelningar .....	19
4.2.1	Social hållbarhet och mångfaldsfrågor .....	19
4.2.2	Attraktion av nya medarbetare och kompetensförsörjning .....	20
4.2.3	Värdet av samarbete inom hållbarhet .....	21
4.3	HR-avdelningens påverkan på hållbarhetsintegrering .....	21
4.3.1	Värderingsstyrd rekrytering .....	21
4.3.2	Social hållbarhet och HR .....	22
4.3.3	Utbildning av medarbetare .....	23
4.4	Utmaningar för HR inom hållbarhetsarbete .....	23
4.4.1	Ansvarsfördelning .....	24
4.4.2	Förståelse av vikten för hållbarhetsarbete .....	24
5	Analys .....	27
5.1	Varaktig konkurrensfördelar och VRIO .....	27
5.2	HRM som partner i CSR-arbete .....	29
5.3	CSR och HRM modell för integration .....	29
6	Diskussion .....	32
7	Slutsatser .....	34
7.1	Framtida forskning .....	34
	Referenser .....	36
	Bilaga 1. Sammanfattning av förstudien .....	39
	Bilaga 2. Intervjuguide .....	40

# 1 INLEDNING

*Ämnesvalet i uppsatsen har sin grund i författarnas intresse för hur företag kan bidra till hållbar utveckling i både sociala, miljömässiga och ekonomiska perspektiv. Problemdiskussionen berör därför vad detta skulle kräva av ett företags interna resurser i praktiken. Utifrån detta definieras sedan uppsatsens syfte, och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Världen står just nu inför globala klimatproblem som har gränsöverskridande effekter på hela jorden. Ökade koldioxidutsläpp, global uppvärmning samt miljöförstöring är exempel på hot som kan få katastrofala följder för människa och natur (WWF 2015). I samband med att världens ledare förra året antog FN:s 17 globala utvecklingsmål fick för första gången näringslivet en uttalad viktig roll i att driva hållbar utveckling globalt (UN u.å.). En global studie gjord 2015 om hur företag och privatpersoner ställer sig till dessa mål visar att 71 % av de tillfrågade företagen redan planerar hur de ska applicera målen i sin verksamhet. Hela 41 % av företagen säger att de redan inom fem år ska ha integrerat målen i sina affärsstrategier. Bara 13 % säger att de har identifierat vilka verktyg de behöver för att göra detta (PwC 2015).

Debatten om huruvida hållbarhetsproblem faktiskt är företags problem pågår dock fortfarande i viss mån (Jensen 2002). Tidig forskning i ett neoklassiskt företagsekonomiskt perspektiv säger att ett företags enda syfte är att vinstmaximera till förmån för sina aktieägare. Miljöproblem och samhällsproblem ska inte ligga på ett företags ansvar utan bör skötas av demokratiskt valda beslutsfattare och regeringar (Friedman 1970). Allt fler företag väljer ändå att arbeta på ett hållbart sätt och det kortsiktiga vinstmaximerande tänkandet får istället ge plats åt ett mer långsiktigt perspektiv, där hållbarhet blir ett allt viktigare arbete i företags verksamhet (Benn, Dunphy & Griffiths 2006).

FN:s definition av hållbar utveckling beskrivs 1987 i Brundtlandkommisionen som ”En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Idag inkluderas de tre dimensionerna miljö, ekonomisk och social hållbarhet inom hållbar utveckling (UN 2016).

Begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) (företags sociala ansvar) fick sitt genomslag i Sverige under slutet av 1990-talet (Grafström, Göthberg & Windell 2015). I dagsläget finns flera definitioner kring vad CSR står för. Kitzmueller & Shimshack (2012) menar att CSR innebär ett företags sociala och miljömässiga agerande, som går utöver de lagstadgade krav

som finns på marknaden eller i samhällsekonomin. Grafström, Göthberg & Windell (2015) skriver att begreppet CSR i dagsläget håller på att bytas ut till hållbarhet. Även Rockström & Klum (2015) menar att företag numera använder sig utav ordet hållbarhet för att bättre beskriva CSR-liknande arbeten.

Anledningar till varför företag ska arbeta med hållbar utveckling är enligt Porter & Kramer (2011) för att skapa legitimitet och värde gentemot sina intressenter. Vilket överensstämmer med den tidigare nämnda studien kring de globala utvecklingsmålen, där 90 % av de tillfrågade privatpersonerna anser att företag måste engagera sig för att förverkliga klimatmålen (PwC 2015). Strängare lagar från regeringar och ökade påtryckningar från samhället är också tydliga exempel på varför företag bör ta ett större ansvar (Epstein & Rejc Buhovac 2014).

Begreppet CSR och hållbarhet kommer att användas som synonymer i uppsatsen. Det syftar då till att innefatta såväl CSR som andra begrepp företag och forskare använder för att beskriva sitt arbete med socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvar.

## **1.2 Problembeskrivning**

För att utveckla företag mot ett hållbart arbete krävs att anställda besitter kompetens inom området (Glen, Hilson & Lowitt 2009). Att implementera hållbarhet i företag handlar ofta om långsamma förändringar i små steg, processer och förändringar som är enkla för personal att förstå och genomföra (Benn, Dunphy & Griffiths 2006). Implementering av hållbarhet beror således på företags strategier och dess kultur om lärande (Benn, Dunphy & Griffiths 2006). I detta sammanhang kan Human Resources (HR) spela en viktig roll enligt Jamali, Dirani & Harwood (2015).

HR står för företagens mänskliga resurser och spelar en viktig roll i företags övergripande arbete. HR-frågor är aktuella i alla avdelningar och genomsyrar därför hela organisationen (Nilsson et al. 2011). En viktig del av HR:s arbete är också att rekrytera och behålla kompetent personal (Nilsson et al. 2011). Human Resource Management (HRM) innefattar också arbete med att motivera individer inom företag att utvecklas och agera så att hela organisationens effektivitet förbättras. Stor vikt läggs på personalens motivation och moral som alltmer ses som en potentiell konkurrensfördel för företag (Law 2009). För att nå de långsiktiga mål som tagits fram finns strategier som kan hjälpa företag att lyckas och här har HR en viktig roll (Nilsson et al. 2011). Med kunskap inom kompetensförsörjning, rekrytering, internkommunikation och belöningsystem, kan HRM-avdelningen fungera som en katalysator till ett bättre

hållbarhetsarbete för hela organisationen (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Hållbarhetsarbete har också visat sig vara en viktig del i att locka till sig den mest motiverade personalen till företag (Benn, Dunphy & Griffiths 2006; Brekke & Nyborg 2008).

Det finns stor potential för hållbarhetsavdelningar att samverka och skapa synergier med övriga avdelningar, men det har ännu inte undersökts tillräckligt (Jamali, Dirani & Harwood 2015). CSR och HRM avdelningarna är i dagsläget två separata funktioner och forskningen kring de två områdena har hittills utvecklats åt olika håll (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Det finns därför ett ökat behov av att adressera CSR-frågan och dess implikationer i HRM-fältet. Tidigare studier har undersökt relationen mellan HRM och företagsprestanda eller effekten CSR har på företagsprestation, men få har studerat vilket resultat ett väl integrerat HRM och CSR-arbete skulle kunna få tillsammans. Den verkliga utmaningen för organisationer är därför att härifrån gå vidare och i praktiken involvera CSR och HRM i varandra och systematiskt följa upp resultaten (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

I en förstudie gjord av författarna till uppsatsen konstaterades att rekryteringsannonser inte förmedlar företags hållbarhetsvärderingar till potentiella nya medarbetare (Bilaga 1). Författarna tolkade det som en eventuell brist på integrering av hållbarhetsarbete i HR-avdelningen. Relationen mellan hållbarhetsavdelning, som kan antas vara operativt ansvarig för att implementera hållbarhetsstrategier i företag, och HR-avdelningen, som bland annat ansvarar för kompetensförsörjning, anser författarna därför viktig att kartlägga. Detta har lett till syftets formulering.

### **1.3 Syfte**

Syftet är att undersöka interaktionen mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar inom svenska företag, samt att undersöka HR-avdelningens roll för integrering av hållbarhetsarbete och eventuella utmaningar inom området.

#### **Forskningsfrågor**

1. På vilka sätt interagerar hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar inom svenska företag?
2. Vilken påverkan har HR-avdelningar på hållbarhetsarbete i svenska företag?
3. Vilka utmaningar finns för HR-avdelningar för integrering av hållbarhetsarbete?

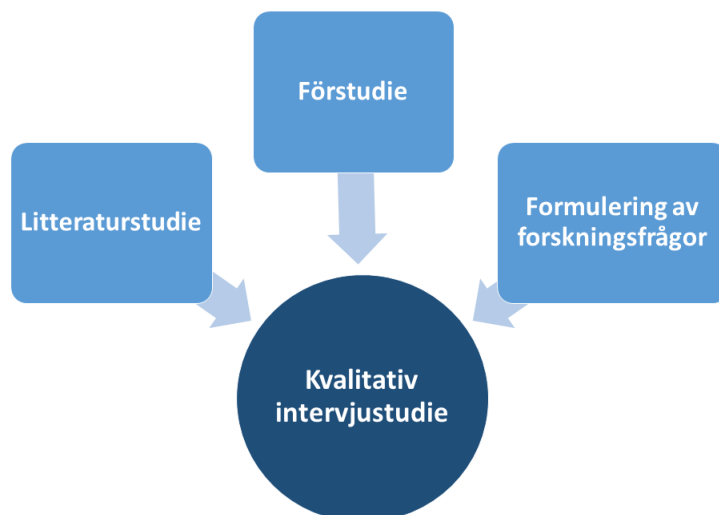


## 2 METOD

Utifrån en förstudie och litteraturstudien inom området för hållbarhet kopplat till HR bedömdes att en kvalitativ intervjustudie skulle genomföras för att besvara uppsatsens syfte. Avsnittet börjar med forskningsansats sedan följer urval, presentation av respondenter, hur data samlades in och analyserades, samt som avslut kritik till den valda metoden och litteraturen.

### 2.1 Forskningsansats

Enligt Bryman och Bell (2013) finns två sätt att skriva företagsekonomiska rapporter, kvantitativ och kvalitativa metod. En kvalitativ forskningsmetod bygger på insamling och analys av ord och material till skillnad från den kvantitativa som bygger på statistik och siffror (Bryman & Bell 2013). Utifrån en förstudie, litteraturstudier samt processen med att formulera forskningsfrågorna ansågs en kvalitativ intervjustudie vara den mest lämpade metoden för att besvara syftet (se Figur 1). Arbetet startade med en förstudie (Bilaga 1) för att ringa in det område som författarna ansåg intressant att undersöka. I förstudien gjordes två förintervjuer med två olika rekryteringsföretag för att få en djupare förståelse för hur rekryteringsprocesser går till. Därefter granskades 63 rekryteringsannonser på internet för att få en uppfattning huruvida kompetens inom hållbarhetsområdet efterfrågas. De rekryteringsannonser som granskades var enbart företagsekonomiska yrkeskategorier.



Figur 1: Processerna i forskningsansatsen. (Egen illustration)

Förstudien grundades i författarnas intresse för vilken påverkan personal och HR-avdelningar har för hållbarhetsintegrering. Resultatet av förstudien samt den parallellt pågående litteraturstudien ledde till att syftet med uppsatsen och forskningsfrågorna formulerades. Framväxten av den teoretiska referensram som använts grundades i den aktuella forskning som finns inom områdena för CSR och HRM. Referensramen utvecklades och utvärderades genom hela uppsatsens gång. För att ha möjlighet att besvara forskningsfrågorna krävdes primärdata. En intervjustudie blev det naturliga tillvägagångssättet för att samla in primärdata. Utan möjligheten att ställa frågor till personer med insyn i processer och dagliga utmaningar inom området hade det varit svårt att uttala sig om de forskningsfrågor som uppsatsen ämnade besvara. Uppsatsen är också utformad som en explorativ undersökning, vilket betyder att det finns luckor i den redan existerande kunskapen (Patel & Davidson 2011) som författarna har som mål att kunna bidra med ytterligare kunskap om.

## **2.2 Urval av företag och respondenter**

I uppsatsen har ett målstyrt urval av företag använts, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är ett icke- sannolikhetsurval. Urvalet gjordes utifrån de företag som författarna ansåg aktuella för medverkan i studien. Företagen skulle på ett tydligt sätt arbeta med hållbarhet och kommunicera ut detta genom exempelvis hemsida, års- eller hållbarhetsredovisning samt i form av PR. Eftersom författarna ansåg att det inte är företagen i sig som är intressant för att svara på forskningsfrågorna, utan hållbarhetssamarbetet inom företag så ansågs detta urval mest relevant för uppsatsen syfte. För att hitta uppslag till företag att kontakta för medverkan användes en lista över stora svenska företag från 2015 (Lindsten 2015). Syftet var att få en så bred bas som möjligt, detta för att få en mer generell bild av arbete med hållbarhet inom olika branscher.

Eftersom uppsatsen syftar till en ökad förståelse av hållbarhetsarbete inom HR valde författarna att i första hand ta kontakt med HR-chefer. Första kontakten togs genom e-mailförfrågan. Strax under 30 förfrågningar skickades ut via e-mail varpå sex besvarades med intresse att ställa upp på intervju. På dessa sex företag som HR-chefen tackade ja till medverkan, skickades därefter ytterligare en intervjuförfrågan via e-mail till respektive hållbarhetschef på samma företag. Denna andra kontakt togs för att författarna, i den mån det var möjligt ville inkludera hållbarhetschefens perspektiv i uppsatsen. Två hållbarhetschefer tackade ja till medverkan. Totalt intervjuades således sex HR-chefer och två hållbarhetschefer. När dessa åtta intervjuer bekräftats gjordes inga fler förfrågningar och heller ingen uppföljning till de som ännu inte

svarat. Då samtliga medverkande företag har sina huvudkontor på andra orter än platsen där författarna befinner sig så bokades telefonintervjuer. En detaljerad redovisning av de intervjuade företagen och dess respondenter presenteras nedan samt återfinns igen i empiriavsnittet.

<b>"Företagsnamn"</b>	<b>Intervju 1</b>	<b>Intervju 2</b>
Bank	Hållbarhetschef	HR-Chef
Bostadsföretag	HR-Chef	Hållbarhetschef
Bygg & Fastighet	HR-Chef	
Livsmedelsprodukt	HR-Chef	
Revisionsbolag	HR-Chef	
Varuhuskedja	HR-Chef	

### **2.3 Intervjuguide**

Intervjuguiden utformades utifrån frågeställningarna och uppsatsens syfte och innehöll totalt 13 frågor (Bilaga 2). Respondenterna fick möjlighet att läsa frågorna i guiden innan och frågorna utgjorde sedan mallen för samtalet. Den teoretiska referensram som valts utifrån tidigare gjorda litteraturstudie låg som grund till frågornas innehåll. Frågorna var öppna och kunde tolkas fritt av respondenten hur denne ville svara och de rörde både kvantitativ och kvalitativ data. Frågorna hade en låg grad av standardisering (Patel & Davidsson 2011) och ställdes i olika ordningsföljd beroende på hur det passade respektive respondent. Detta för att få ett löpande samtal och möjlighet att fråga mer om ett område som respondenten ville berätta om och potentiellt mindre om ett område som respondenten hade ett kort eller inget svar på.

Detta påverkade möjligheten till att jämföra de olika respondentsvaren, men tillät istället potentiellt viktig information som inte efterfrågades från författarna (från en färdig förberedd fråga) att ändå komma fram under intervjun. Gällande graden av strukturering kring frågorna så var även den låg. Möjligheten fanns i hög grad för respondenten att svara så utförligt eller kortfattat som de själv valde på frågorna. Intervjun fick således en journalistisk framtoning med både låg grad av strukturering och låg grad av standardisering. Detta eftersom önskan från författarna sida var att göra en kvalitativ analys av resultatet efteråt (Patel & Davidsson 2011).

## **2.4 Datainsamling**

Vid intervjutillfället hade en mailkontakt upprättats sedan tidigare och tid och dag bestämts. Enligt överenskommelse ringde författarna upp respondenten och ställde frågor utifrån intervjuguiden. Intervjuerna varade i ca 30 minuter. Arbetet med att intervjua, anteckna och spela in, delades upp under intervjutillfället på så vis att en av författarna tog anteckningar och den andra ansvarade för utfrågningen. Samtalen spelades in för att försäkra att inget av respondentens svar missades. Samtliga intervjuer avslutades med en öppen fråga om respondenten ville tillägga något eller ansåg att någon fråga kring ämnet saknades från författarnas sida. Efter intervjuens avslut transkriberades den med hjälp av inspelningen och anteckningarna. En god anledning till transkribering är att forskaren genom den processen blir bekant med sina data och stora delar av inspelningen memoreras inför analysarbetets påbörjan (Fangen & Sellerberg 2011).

## **2.5 Etiska principer**

För att respondenterna skulle få veta vad de tackade ja till när de valde att låta sig intervjuas, skickades intervjufrågorna som tidigare nämnts ut innan. Även intervjuens längd och att de skulle ske över telefon framgick i första kontakten. I samma mail beskrevs även uppsatsens syfte och varför de var utvalda som potentiella respondenter. Information om att de som respondent inte skulle presenteras i uppsatsen och att information om dem och företaget de arbetade på skulle vara konfidentiell framgick också. Patel och Davidson (2011) säger att det är viktigt att klargöra om respondentens bidrag till intervjun är konfidentiell eller inte. I denna uppsats är alla respondenter konfidentiella.

När respondenten tackat ja till att delta så utgick en förfrågan om godkännande av att samtalet spelades in och att hela intervjun antecknades under tiden den pågick. Inspelade ljudfiler och anteckningar från intervjuerna raderades efter att arbetet med uppsatsens skrivits klart. Respondenten hade innan intervjun informerats om att denne när som helst fick avbryta intervjun om personen i fråga ville. Enligt samtyckeskravet måste deltagandet vara frivilligt och när som helst kunna avbrytas, detta enligt Bryman och Bell (2013).

## **2.6 Analysmetod av insamlat data**

Analys av data inom kvalitativ forskning är den process där forskaren systematiskt kartlägger och arrangerar datamaterial för att skapa ett mönster och presentera ett resultat. Utmaningen ligger i att skapa mening av en massiv mängd data och skilja mellan det som är meningsfullt och det som saknar betydelse för analysens syfte (Fejes & Thornberg 2015). Författarna startade processen med att samla all transkriberad text från intervjuerna som kunde kopplas till de tre forskningsfrågorna. Information och begrepp som berörde samsamarbetsområden mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar samlades under en rubrik, på samma sätt samlades data som relaterade till HR:s påverkan kring hållbarhetsintegrering under en annan rubrik och data som rörde utmaningar med hållbarhetsarbete lades under en tredje rubrik. Gemensamma nyckelbegrepp kartlades på så sätt och vidare undersöktes på vilket sätt informationen var likartad eller motstridig, för att senare hitta kopplingar till de teoretiska modeller som valts i teoriavsnittet. Teorin blir på så vis nödvändig för analysen och kan sägas användas som ett par glasögon som kan göra att vissa avsnitt blir tydligare (Ahrne & Svensson 2015). Författarna använde sig sedan av teoretiska modeller för att lyfta fram exempel från empirin som överensstämmer eller visar på svårigheter för att arbeta på det sätt som modellerna föreslår.

## **2.7 Kritik till metoden**

Vid en kvalitativ studie finns möjlighet att författarna påverkas av tolkningsperspektivet (Bryman & Bell 2013). Det betyder att författarna vill skaffa sig kunskap genom att tolka situationer och förstå andra människor (Patel & Davidson 2011). För detta krävs att författaren har en förståelse av att handlingar har en subjektiv mening (Bryman & Bell 2013). Inom empirisk forskning där forskaren interagerar med informanten bör frågan om hur detta påverkar insamlingen av data ställas (Fangen & Sellerberg 2011). Subjektivitet från både respondenter och författare går inte att utesluta i uppsatsen. Författarna har efter bästa förmåga varit objektiva under hela arbetet och framförallt vid empiri och analysframtagning, dock är fullständig objektivitet inte möjlig.

Övrig kritik till metoden är att enbart chefer intervjuats vilket har lett till att endast detta perspektiv presenterats. En bredare undersökning med till exempel underställd personal som arbetar på HR eller hållbarhetsavdelningarna, hade kunnat bidra med ytterligare perspektiv och relevans till uppsatsen. Men eftersom både det strategiska och operativa arbetet var av intresse vid undersökningen av syftet, så var chefspositionen i respektive avdelning det som ansågs kunna erbjuda detta. Fler avdelningar än HR har sannolikt processer och kunskaper för att bidra

till effektivare hållbarhetsintegrering. Denna uppsats är dock avgränsad till att endast undersöka hållbarhetsarbete ur ett HR-perspektiv, eftersom författarna anser att det finns outforskad potential för HR och hållbarhetsintegrering

## **2.8 Källkritik**

Teoriavsnittets modeller kring CSR - HRM integration är bäst lämpat att använda vid analys av företag med separata hållbarhets och HR-avdelning. Vid intervjuerna visade det sig att två av företagen som deltog i undersökningen hade organiserat sitt hållbarhetsarbete på annat sätt. Det har lett till att teorin inte varit fullt applicerbar på alla fall. Källor och information till denna uppsats har eftersökts i vetenskapliga databaser och akademisk litteratur. Både äldre och nyare vetenskapliga artiklar har använts och författarna har lagt stor vikt vid validiteten för det insamlade materialet. Enligt Nyberg och Tidström (2012) är det viktigt att källor som används är tillförlitliga då forskningens uppgift är att svara på frågor så sanningsenligt som möjligt. Nyberg och Tidström (2012) skriver också om problem med att forskare kan ha benägenhet att låta sina egna intressen färga av sig i forskningsrapporten. Detta har författarna till denna uppsats tagit i beaktan och därför har ett stort antal artiklar lästs igenom för att få en uppfattning om den teori som valts i uppsatsen kan stärkas från ytterligare forskning. Nyberg och Tidström (2012) tar upp fem egenskaper som utmärker en vetenskaplig artikel. Dessa fem är att författarna redovisar eller hänvisar till egen gjord forskning, strävar efter att ge en vetenskaplig framställning, använder källhänvisningar i text och noter, har en ordentlig källförteckning med vetenskapliga artiklar och facklitteratur samt att de är forskare vid ett universitet. Dessa kriterier uppfylls i de källor och den information som används till denna uppsats och författarna anser därför att validiteten är god.

## 3 TEORI

*Grunden i den teoretiska referensramen utgår från teorier kring varaktiga konkurrensfördelar och dess egenskaper. Nyare teorier kopplar ihop HR-avdelningens roll för att utveckla och behålla dessa konkurrensfördelar. Slutligen så presenteras en modell för hur HR dessutom kan stödja hållbarhetsintegrering så att det potentiellt skulle kunna vara ett företags hållbarhetsarbete som leder till varaktiga konkurrensfördelar. Kapitlet börjar med presentation av det resursbaserade perspektivet och VRIO-modellen vilket följs av en förklaring till HRM som partner i CSR-arbete och avslutas med CSR-HRM modellen för integration av hållbarhet.*

### 3.1 Varaktig konkurrensfördelar i ett resursbaserat perspektiv

Förståelsen av vad som gör ett företag konkurrenskraftigt på lång sikt, är något som det forskas mycket på inom området för strategi och företagsledning. Tidig forskning fokuserade på att hitta företagets styrkor och svagheter samt att utnyttja dessa i relation till omgivningens hot och möjligheter, så kallad SWOT analys (Porter 1980; Porter & Millar 1985). Fokus låg även på att analysera omgivningen och mer specifikt hur attraktiv en bransch är att etablera sig i, givet dess konkurrensstruktur, den så kallade femkraftsmodellen för konkurrensanalys (Porter 1979).

Ett utökat perspektiv på varaktig konkurrens innebär att den finansiella överlevnaden för företag också är beroende av att utveckla och bygga varaktiga konkurrensfördelar, snarare än förutsättningarna och strukturen inom branschen. Detta kallas ett resursbaserat synsätt, Resource Based View (RBV) och enligt perspektivet är det ett företags utmärkande och unika egenskaper samt interna resurser och förmågor som är avgörande för ekonomisk framgång och konkurrensfördelar (Wernerfeldt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993).

Enligt Barney (1991) är det företagets sätt att förvalta dessa förmågor och anpassa organisationen för att maximalt nyttja dem som bidrar till en varaktig konkurrensfördel. Teorin förespråkar också att företagen bör investera i dessa viktiga resurser och ha dessa i åtanke när strategier skapas och implementeras.

Fortsättningsvis så delar Barney (1991) in ett företags resurser i tre kategorier. Dessa kategorier är de fysiska kapitalresurserna som finansiella tillgångar, till exempel byggnader, fabriker, råmaterial och produkter. De mänskliga resurserna, till exempel relationer till kunder och

leverantörer, personallojalitet och nyckelkompetenser samt kunskaper de anställda besitter. Slutligen de organisatoriska resurserna som är företagets interna strukturer, sättet att organisera sig, uppföljning och samarbeten (Barney 1991).

Utifrån sina tidigare modeller utvecklar Barney (1995) ett verktyg vid namn VRIO. Modellen bygger på att analysera graden av värde, sällsynthet och imiterbarhet samt organisation, hur välorganiserat ett företag är att nyttja och förvalta resursen. VRIO står för engelskans value, rareness, imitability och organization. Modellen utvecklas sedan vidare av Barney och Wright (1998) till att adressera HR som en strategisk partner för att utveckla varaktiga konkurrensfördelar.

## **3.2 VRIO-modellen och HR**

Det resursbaserade synsättet ser humankapital som en potentiell källa till konkurrensfördelar och har därför använts utav många akademiker för att förstå HR:s roll i organisationer. För att identifiera värdet av humankapital i ett företag och för att förstå vilken HR:s roll måste de fyra frågorna i VRIO-modellen adresseras i relation till HR (Barney & Wright 1998).

### **3.2.1 Värdeskapande**

Företag skapar värde antingen genom att öka kostnadseffektiviteten så att priserna för produkten eller tjänsten kan hållas låga eller genom produktdifferentiering så ett premiumpris kan erhållas för varan eller tjänsten (Barney & Wright 1998). Porter och Kramer (2011) beskriver värde för företag som samband mellan social och ekonomisk framgång. Frågan som måste ställas är då, hur kan HR-funktionen bidra med att antingen minska kostnaden eller öka vinsten? Ett sätt som fått akademiskt stöd är att koppla samman chefers belönings-och bonussystem till medarbetarnas nivåer av arbetstillfredsställelse. När medarbetarna behandlas rättvist, behandlas kunder bra, vilket leder till nöjda kunder och att värde skapas (Barney & Wright 1998).

### **3.2.2 Sällsynthet**

En värdefull resurs bör också vara sällsynt bland företagets nuvarande eller blivande konkurrenter (Wright, McMahan & McWilliams 1994). HR-chefer måste därför undersöka sätt att utveckla och maximera nyttan av sällsynta attribut inom företagets humankapital. Ett



exempel är att inte göra misstaget att se vissa kandidatbaser för framtida anställda som homogena. I alla kandidatbaser existerar skillnader mellan kandidaterna i förhållande till erfarenheter, kompetenser och arbetsrelaterade förmågor (Barney & Wright 1998).

### ***3.2.3 Imiterbarhet***

En värdefull strategisk resurs för företag måste vara svår att imitera för konkurrerande företag för att räknas som en konkurrensfördel (Baines & Fill 2014). Det kan vara i ekonomiska eller organisatoriska termer eller båda två. HR-chefer måste utveckla och stödja resurser i humankapitalet som är svåra eller dyra att imitera av konkurrenter. Det möjliggör fokus på abstrakta och komplexa saker som ett företags historia eller företagskultur. Barney och Wright (1998) menar att varje företag har utvecklats och gjort erfarenheter som gjort att de hamnat där de befinner sig idag. Denna historia kan utgöra en grund för att bygga konkurrensfördelar som är väldigt svåra och ibland omöjliga att kopiera av andra företag.

### ***3.2.4 Organisation***

Till sist så måste varje unik förmåga eller resurs inom ett företags humankapital vara organiserat så det nyttjas på bästa sätt för att det ska förbli en konkurrensfördel (Barney & Wright 1998). Det innebär att system och processer måste finnas på plats för att HR ska fungera som ett samstämmigt system i företagen, istället för i isolerade funktioner i verksamheten (Wright & Snell 1991). Målsättningen för HR bör vara att förse företag med resurser som genererar värde, som är ovanliga och inte enkelt kan imiteras av andra organisationer. Det innebär att HR måste utveckla medarbetare som är kompetenta och motiverade att producera produkter och tjänster med hög kvalitet och skapa en företagskultur som uppmuntrar till samarbete och tillit. Det innebär också att HR måste öka fokus på att utveckla samstämmiga system inom HR-praktik som stödjer dessa mål (Barney & Wright 1998).

För att bygga vidare på detta resonemang förklaras nedan en nyare teori där HR-avdelningen bland annat fungerar som en strategisk partner i sättet att organisera företagens hållbarhetsstrategier. Denna teori använder begreppet HRM som synonym för HR.

### **3.3 HRM som partner i CSR-arbete**

Med vetskap om den viktiga betydelse HRM har i en organisation är det avgörande att integration och genomförande av CSR-frågor är väl implementerade inom HRM-avdelningen. Synergieffekter från både HRM och CSR-funktionen blir då möjliga (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Avgörande för att ambitionen mot långsiktig hållbarhet inte endast blir en ytlig tilläggsprocess är att den integreras och implementeras i organisationens kärnverksamhet. Här blir potentiella synergieffekter mer realistiska om HRM har en uttalad roll från början för att påverka CSR-strategiernas utformning, samt för hur strategier kan utvecklas till vardagliga aktiviteter i företag. Med sitt ansvar för selektering, rekrytering, internutbildning samt för belöning, förmånssystem och kompetensförsörjning kan HRM bidra med ett mycket viktig stöd i hållbarhetsintegreringen (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Traditionellt sett har CSR-aktiviteter ofta varit utåtriktade och HRM-aktiviteter inåtriktade i organisationer (Jamali, Safieddine & Rabbath 2008). Detta gör att de två funktionerna tillsammans kan täcka behovet av att CSR integreras i hela företaget, såväl som att relationen till externa intressenter underhålls och beaktas. För att detta ska fungera och för att samskapande ska ske, förutsätts en levande dialog, tillgänglighet, transparens och att rätt riskhantering finns inom organisationen. Samskapande mellan HRM och CSR har en värdefull strategisk potential då det fokuserar på behovet av ömsesidigt engagemang för att skapa värde och hitta innovativa lösningar (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Modellen för detta, som presenteras nedan, fokuserar på samskapande och den värdeskapande potential som finns med ett integrerat CSR och HRM-arbete

### **3.4 Integration av CSR**

Nedan kartläggs en rad olika möjligheter där HRM kan spela en viktig och ibland avgörande roll i organisationer (se Figur 2), för att få till stånd ett effektivt partnersamarbete där avdelningarnas olika processer integreras och samverkar vilket kan resultera i varaktiga långsiktiga konkurrensfördelar. Modellen nedan bygger på att CSR-processen består av tre grundläggande faser, formulering av CSR-strategier, CSR-implementation och utvärdering av CSR (Jamali, Dirani & Harwood 2015).



*Figur. 2: HRM och CSR integration. (Egen illustration)*

### **3.4.1 HRM och formuleringen av CSR-strategier**

Den första fasen i modellen innefattar planeringen av CSR-arbete, tillvägagångsätt, omfattning, berörda intressenter och strategiska mål (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

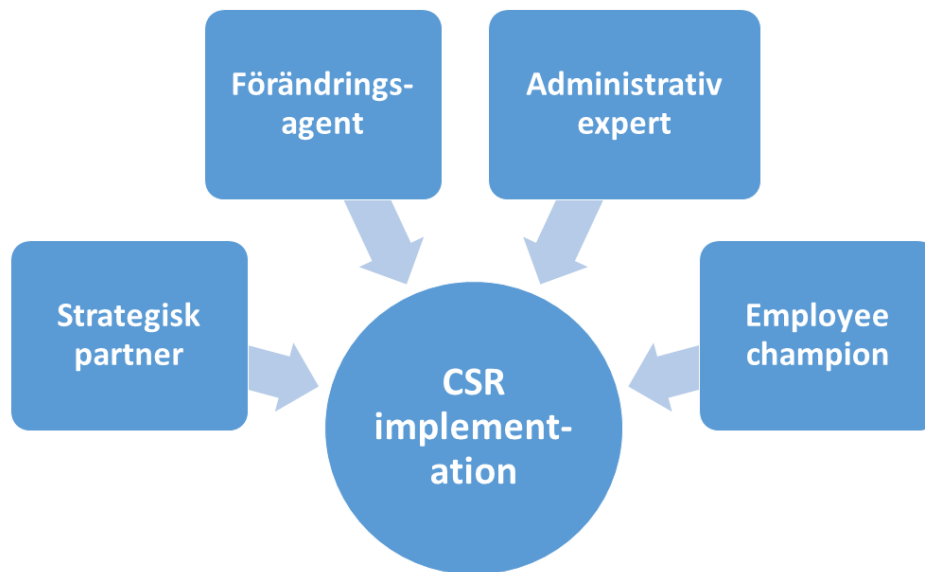
HRM har en viktig roll i starten och utformningen av CSR-strategier då de besitter kompetens och resurser inom företag (Porter & Kramer 2006, 2011). Jamali, Dirani och Harwood (2015) menar att det är CSR-arbetets struktur och mål som avgör vad HRM-funktionen kan bidra med och förädla. Beroende på om företags CSR-arbete fokuserar på interna processer eller externa projekt i samhället de verkar i, krävs det helt olika typer av stöd från HRM-funktionen. Här finns därför en anledning till varför HRM-avdelningen bör vara med från början i utformandet och skapandet av CSR-målen och strategierna. Det säkerställer att CSR-arbetet utnyttjar de interna kapaciteter som redan finns och i riktlinje med de strategiska mål som företagen har.

I rollen som medskapare kan HRM stötta med att utvärdera och utveckla nödvändiga resurser som krävs för att målen ska vara meningsfulla, proaktiva och i linje med organisationens övergripande mål. Som strategisk partner kan HRM vara med och skapa visionen av CSR-arbete och identifiera relevanta intressenter som CSR-arbetet primärt kan utformas efter (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

### **3.4.2 HRM och CSR-implementation**

Den andra fasen, implementationsfasen är ett av de områden där störst potential finns att involvera HRM i implementering av CSR (se figur 3). Nedan förklaras fyra roller som är viktiga och särskilt relevanta för att CSR-implementering ska stödjas fullt ut i organisationen, dessa är: strategisk partner, förändringsagent, "Employee Champion" och administrativ expert (Jamali,

Dirani & Harwood 2015). Dessa fyra roller bygger på en tidigare modell om fördelarna med HRM som strategisk partner av Ulrich (2007).



Figur. 3: HRM:s roller vid CSR-implementering. (Egen illustration)

I rollen som **“strategisk partner”** kan HRM-chefer hjälpa till att skapa kontakt med andra chefer inom samma företag för att tillsammans driva på och förbättra CSR-arbetet. Möjligheten att definiera företags CSR-vision och integrera den i HRM-avdelningens mål, samt att beskriva CSR-strategier och identifiera viktiga intressenter, blir också en del i HRM-arbetet för att förbättra företags CSR-arbete. HRM kan på ett systematiskt sätt anpassa medarbetare till olika metoder som hjälper till att skapa värde för båda avdelningarna, men också för företag som helhet (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

I egenskap av **“förändringsagent”** beskriver Jamali, Dirani och Harwood (2015) att HRM adderar värde genom att förädla CSR-arbete. Exempelvis genom att öka förståelsen för hur CSR-förändringar kommer att påverka externa intressenter som kunder, investerare och samhället i övrigt. HRM-avdelningen kan också öka de anställdas förmåga att anpassa sig till förändringar i företagets kultur som CSR-arbetet kan innebära, genom att introducera initiativ som avser att minska barriärer och motstånd. Det kan också innebära att utbilda och öka medvetenheten på chefsnivå inom CSR-frågor.

HRM-funktionen har också kunskap om hur de anställda hanteras på bästa sätt och hur engagemang och intresse för CSR kan öka, vilket lyfts fram i rollen som **“Employee champion”**. Genom att kommunicera värdet av CSR-arbete från tidiga stadier som rekrytering

och vidare till prestationsvärdering, kompensation och belöningsystem, kan HRM bidra till ökat värdeskapande inom CSR-arbete (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Benn, Dunphy & Griffiths (2006) menar också att eftertraktad och attraktiv personal söker sig till företag som på ett tydligt sätt lyckas förmedla sina värderingar. HRM:s erfarenhet och expertis inom selektering och rekrytering adderar mervärde till organisationen genom att skapa en mångfald inom personalstyrkan samt att anställa kandidater med specifika karaktärsdrag eller personliga värderingar. Jamali, Dirani och Harwood (2015) påstår att engagerade och motiverade medarbetare som anpassar sig och bidrar till en förändring mot hållbarhet är viktigt för att uppnå den övergripande CSR-visionen.

HRM-avdelningen besitter kunskapen om hur anställda bör utbildas eller på annat sätt höja kunskapsnivån inom CSR samt att även hitta format för hur anställda kan engagera sig i frivilliga samhällsinsatser. För att få medarbetare att bidra mer till CSR-aktiviteter är det viktigt att systematiskt lyssna till deras åsikter samt att inkludera dem i förändringsprocessen mot hållbarhet (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Detta argument styrks av Benn, Dunphy och Griffiths (2006) som beskriver vikten av att följa upp personalens attityder för att få information om inställningen till förändring inom företag. När medarbetare upplever att deras bidrag uppmärksammas och är värdefullt i företaget, ökar engagemang och motivation att nå de mål som är satta inom CSR-området (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Jamali, Dirani & Harwood (2015) berättar att i egenskap av "*administrativ expert*" har HRM-funktionen möjlighet att stödja CSR-implementeringen genom att sätta upp rutiner och prestationsmått. Exempel på detta kan vara olika belöningsystem samt kriterier för både sociala och ekonomiska mått. Möjligheter att mäta och rapportera humankapital i organisationer kan göras med siffror, till exempel medarbetaromsättning, hälsa, säkerhet och mångfald. HRM-avdelningen kan också övervaka måtten och jämföra prestationerna i relation till de mål som satts upp. Som HRM-chef finns potential att utvärdera och definiera vilka resurser och kompetenser som behövs för att driva ett effektivt arbete. Vidare har HRM-avdelningen kompetens inom hantering av legala och sociala krav, vilket kan användas till både HRM och CSR-relaterade frågor.

### **3.4.3 HRM och utvärdering av CSR**

Den tredje fasen i modellen handlar om vilken roll HRM-avdelningen har i att utvärdera och bedöma värdet av CSR-integrering i företag. RBV är då ett passande perspektiv att använda

tillsammans med modellen för samverkan (Jamali, Dirani & Harwood 2015). RBV har tidigare introducerats som ett verktyg för att beskriva hur organisationers resurser och kapaciteter skall hanteras för att skapa långsiktiga och hållbara konkurrensfördelar (Barney 1991). I detta avseende kan RBV perspektivet rättfärdiga att spendera ekonomiska resurser inom HRM-områden för att investera i personalens kompetenshöjning, utbildning och "talent training". De anställdas involvering i de interna processerna blir då värdeskapande för företagen (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Enligt Barney (1991) är denna typ av värdeskapande resurs svår för andra företag att imitera.

Ett företags förmåga att hantera sin HRM-funktion kan då med samma logik hävdas vara just denna oimiterbara unika konkurrensfördel. HRM kan i egenskap av de fyra olika rollerna spela en avgörande roll för hur CSR-arbetet kan bidra till värdefulla interna kapaciteter. Utvecklingen av detta område kan leda till att företag skapar en långsiktigt varaktig konkurrensfördel (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Utveckling och förbättring inom CSR-området och hur det implementeras i företag kan alltså skapa strategier som konkurrenterna ännu inte har hunnit skapa. Då den externa CSR-kommunikationen är lätt att imitera kan den interna implementeringen, med hjälp av HRM-funktionen och kunskapen inom området, skapa en intern dynamik som utomstående inte lika lätt kan kopiera. Strategierna kan ge upphov till organisationens varaktiga konkurrensfördel. På så sätt är effektiv integrering mellan CSR och HRM viktig. Ett väl integrerat HRM-CSR arbete genererar en rad fördelar, allt från ökat engagemang och motivation hos medarbetare till att höja tillit och lojalitet för både interna och externa intressenter (Jamali, Dirani & Harwood 2015).

Sammanfattningsvis kan sägas att VRIO är ett verktyg för analys av hur HR hanterar de interna resurserna i ett företag, medan modellen för samskapande mellan HRM och CSR bygger på att det finns synergieffekter att hämta genom att sammanföra de båda områdena. De båda modellerna kommer att användas för att analysera intervjustudiens resultat och för att undersöka hur forskningsfrågorna kan besvaras.

## 4 EMPIRI

*Empiriavsnittet beskriver de viktigaste resultaten som framkommit av intervjustudien. Läsaren bör också ha i minnet att inte alla företagen har en separat avdelning för hållbarhetsarbete, vilket kan påverka hur respondenterna ser på hur hållbarhetsintegrering bör gå till. Bransch och typ av verksamhet är också en faktor som har betydelse för hur lång tid och på vilket sätt företagen arbetar med hållbarhet.*

### 4.1 Sammanfattning av intervjustudien

I samtliga företag som deltog i intervjuerna sitter både HR-chef och hållbarhetschef i företagsledningen. Majoriteten av respondenterna beskriver att HR-avdelningens roll är att stötta verksamheten operativt samt implementera företagets övergripande strategier och värderingar i verksamheten. Nedan presenteras de medverkande företagen i Tabell 1. Ett sammanfattat resultat av empirin från intervjustudien relaterat till forskningsfrågorna finns presenterat i Tabell 2 nedan.

*Tabell 1 – Presentation av deltagare i intervjustudien*

<b>"Företagsnamn"</b>	<b>Intervju 1</b>	<b>Intervju 2</b>
Bank	Hållbarhetschef	HR-Chef
Bostadsföretag	HR-Chef	Hållbarhetschef
Bygg & Fastighet	HR-Chef	
Livsmedelsprodukt	HR-Chef	
Revisionsbolag	HR-Chef	
Varuhuskedja	HR-Chef	

Tabell 2 – Resultat av intervjustudien i relation till forskningsfrågor

---

<b>Interaktion- och samarbetsområden mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar:</b>	<i>Social hållbarhet, attraktion av nya medarbetare, kompetensförsörjning, mångfaldsfrågor, varumärkesbyggande, uppförandekoder &amp; policys.</i>
<b>HR-avdelningars påverkan på hållbarhetsintegrering:</b>	<i>Utbildning, värderingsstyrd rekrytering.</i>
<b>Utmaningar för HR-avdelningar inom hållbarhetsarbete:</b>	<i>Öka samarbete, öka förståelse av vikten för hållbarhetsarbete, begreppsförvirring, knappa resurser.</i>

---

## 4.2 Samarbete mellan HR-avdelningar och hållbarhetsavdelningar

Utifrån forskningsfråga nummer ett så framkommer det i empirin att de vanligaste områdena för samarbete på de intervjuade företagen är främst inom social hållbarhet, mångfaldsfrågor, attraktion av nya medarbetare och kompetensförsörjning. Dessa områden anses viktiga och återkommer flera gånger hos de intervjuade företagen. Ett annat område som tas upp, dock inte lika frekvent, är det gemensamma arbetet kring uppförandekoder och policys som utarbetats på ett antal av de intervjuade företagen.

### 4.2.1 Social hållbarhet och mångfaldsfrågor

Samtliga intervjuade företag beskriver vikten av att vara ett attraktivt företag och en attraktiv arbetsgivare. Det är viktigt att kunna visa att företag har ett hållbart synsätt och att ansvar tas i samhället. Generellt sett är det inom frågor om social hållbarhet och mångfald som HR- och hållbarhetsavdelningarna samarbetar som mest.

HR-chefen på Bostadsföretaget beskriver att arbetet med social hållbarhet innefattar anställningsvillkor, affärsetik, korruption samt mångfald bland medarbetare. På Bygg & Fastighet pratar HR-chefen om stöttning i samhället. Initiativ till att stötta skolor och läxhjälp är några exempel som tas upp där HR- och hållbarhetsavdelningen samarbetar.

Varuhuskedjan har ett mer uppdelat arbete. HR-avdelningen fokuserar på hållbarhet för medarbetare medan hållbarhetsavdelningen fokuserar på hållbarhet gällande produkter samt ett visst samhällsengagemang. Samarbete finns dock, till exempel socialt ansvar, sociala engagemang, och mångfaldsprojekt, samt att få med sig de anställda i detta. Mångfaldsfrågan är något som även Banken ser som en tydlig koppling mellan HR och social hållbarhet och det finns integrerat i HR-avdelningen:



Du har ju hela diversityfrågan som också hanteras här, det har vi en person som sitter och jobbar heltid med diversity, och det är ju också en hållbarhetsfråga

(HR-Chef banken)

På frågan om på vilket sätt mångfald är en hållbarhetsfråga svarar HR-chefen på Banken att ett företag i stort ska spegla samhället. Etnicitet och bakgrund samt kön när det gäller olika chefspositioner, är exempel på detta och ses absolut som en hållbarhetsfråga. Även Bostadsföretaget ser mångfaldsperspektivet som en del av hållbarhetsfrågan.

#### **4.2.2 Attraktion av nya medarbetare och kompetensförsörjning**

Enligt Bygg & Fastighet har hållbarhet integrerats i HR-frågor genom kompetensförsörjning och konkurrensen om nya medarbetare. HR-avdelningen hjälper till att titta på vilka kompetenser som behövs i framtiden. Hur de kan bredda traditionella målgrupper och vilka kompetenser som går i linje med vart organisationen är på väg inom hållbarhetsfrågor, är en annan del av arbetet. Hållbarhetsarbete anses otroligt varumärkesbyggande ur ett rekryteringsperspektiv enligt flera respondenter:

Vi ser ju hållbarhet idag som en jätteviktig fråga dels för verksamheten men också för samhället. Och det är otroligt varumärkesbyggande att jobba med frågorna, men inte bara ha det på papper utan faktiskt också visa på exempel där vi jobbar.

(HR-chefen på Bygg & Fastighet).

Behålla kompetens är en viktig fråga på Bygg & Fastighet. Arbetet med detta inkluderar medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar, vilka fungerar som verktyg för att lyssna in vad anställda anser om företaget, fånga upp "klimatet" samt att berätta för det anställda vart företaget är på väg.

HR-chefen på Bostadsföretaget berättar att ett område för samarbete är attraktionsfasen och inför rekrytering av nya medarbetare. Här används hållbarhetsarbete som ett marknadsföringsverktyg. Vid anställningsintervjuer lyfts det fram att både HR och hållbarhetsavdelningen sitter i företagsledningen. Enligt HR-chefen visar detta hur företaget är organiserat och vilka frågor som är prioriterade.

På Bostadsföretaget är behovet av en specifik nyckelkompetens inom hållbarhetsområdet en framtida trång sektor. För att attrahera denna grupp är annonsering och deltagande på arbetsmarknadsmässor viktiga aktiviteter och att behålla nyckelkompetens anses som en utmaning. Medarbetarutveckling, förflyttning inom företaget samt företagens värderingar och verksamhetstyp används som verktyg för att få viktiga medarbetare att stanna.

#### **4.2.3 *Värdet av samarbete inom hållbarhet***

HR-chefen och hållbarhetschefen på Livsmedelsprodukter arbetar tätt ihop för att integrera hållbarhets- och övergripande företagsvärderingar i företaget. Detta för att de anställda ska vilja fortsätta arbeta på företaget och samtidigt attrahera nya medarbetare. De inser att ett icke befintligt hållbarhetsarbete skulle leda till att personal söker sig till andra företag.

Varuhuskedjan har som strategi att vara ett modernt, attraktivt och värderingsstyrt företag. I det inkluderas att företaget ska vara duktiga på hållbarhetsarbete, annars blir det inte modernt och attraktivt för blivande kandidater. HR-chefen beskriver ett ökat intresse inom hållbarhet bland de arbetssökande. För att få de bästa medarbetarna måste därför ett större engagemang i hållbarhetsfrågor tas. Det går hand i hand och skulle gynna företaget om fler drev på arbetet mot hållbarhet.

### **4.3 HR-avdelningens påverkan på hållbarhetsintegrering**

De intervjuade företagen berättar om tillfällen då HR påverkar hållbarhetsintegrering. Exempel som framkommer är vid rekrytering, utbildning och inom området för social hållbarhet. Det är här som HR-avdelningen anses ha en påverkan på hållbarhetsintegreringen enligt de intervjuade företagen.

#### **4.3.1 *Värderingsstyrd rekrytering***

Vid rekrytering av nyanställningar generellt efterfrågas ingen specifik hållbarhetskunskap i något av de intervjuade företagen. Enda tillfället är om hållbarhetskunskap krävs för en specifik tjänst. Majoriteten av de intervjuade företagen framför att företagens värderingar är viktiga vid rekrytering. Hållbarhet ses här som en naturlig del och ligger som en grund i företagsvärderingarna. Företagen får genom att arbeta med värderingar i rekryteringsprocessen in de medarbetare som i framtiden kan driva företagen mot dess uppsatta mål och strategier.

Livsmedelsprodukter beskriver rekrytering som ett tillfälle där företagets värdegrund tas upp och de anställda kan redan då förstå vad företaget står för. För att sedan få börja måste de ställa upp på denna värdegrund som företaget representerar. Samma företag poängterar att deras arbete med hållbarhet leder till att många söker till företaget just på grund av detta, så det kommer in automatiskt i rekryteringen:

..det inte är något man bara klistrar på utan det här är verkligen något vi med själ och hjärta gör.

(HR-chef Livsmedelsprodukter)

Majoriteten av de intervjuade företagen anser att en ökad integrering av hållbarhetsfrågor i rekryteringsprocessen skulle gynna företagens kompetensförsörjning inom hållbarhet. HR-chefen på revisionsföretaget berättar att det är viktigt att visa att företaget har ett samhällsansvar, vilket också där lyfts fram i rekryteringsprocessen.

Hållbarhetschefen på Banken säger att integration av hållbarhetsfrågor i rekryteringsprocessen är otroligt viktigt, dels för att företaget själva tycker att det är viktigt men också för de unga människor som söker arbete. I många fall kan det vara helt avgörande, det faktum att den arbetssökande har samma värderingar som företaget.

#### **4.3.2 Social hållbarhet och HR**

Social hållbarhet är ett exempel på hur HR påverkat hållbarhetsintegreringen enligt flera av de intervjuade företagen. Enligt Bygg & Fastighet har fokus tidigare handlat om miljömässiga perspektiv, vilket idag anses som standard, till att numera innefatta det sociala perspektivet. Enligt samma respondent är internkommunikation viktigt för att nå ut till medarbetare och att informera om vad som görs inom företaget, samt bjuda in de anställda att engagera sig på olika sätt, är en del i det sociala hållbarhetsarbetet.

HR-ansvarig på Banken anser att företaget i stort bör spegla samhället i relation till etnicitet, bakgrund och kön. Samma respondent anser också att de anställda måste tycka att det är roligt att gå till jobbet, samtidigt som det är det arbetsgivarnas uppgift att skapa engagemang och intresse för arbetet. Revisionsföretaget är inne på samma spår och menar att en anställd ska känna sig stolt att arbeta där och då krävs det att företag visar att de tar ansvar i samhället. För att vara en god och attraktiv arbetsgivare berättar HR-chefen på Banken om vikten att skapa en

god hälsa och arbetsmiljö på arbetsplatsen. Detta tros även komma att bli än viktigare i framtiden:

..ur ett attraktivitetshänseende och för att vara en god arbetsgivare så tror jag att det är väldigt mycket runt hälsa och arbetsmiljö. Jag tror att det är viktigt och att det kommer att bli viktigare i framtiden

(HR-chef Banken).

### **4.3.3 Utbildning av medarbetare**

Hållbarhetsarbete bör genomsyra hela verksamheten säger hållbarhetschefen på Banken, för att lyckas måste hållbarhetsavdelningen fungera som en katalysator som stöttar och utbildar medarbetare.

Flera av de intervjuade företagen berättar att utbildning av personal är en viktig del i arbetet att integrera hållbarhet i den dagliga verksamheten. HR-chefen på Bostadsföretaget berättar att de därför har grundläggande utbildningar i hållbarhetsfrågor för personalen.

Enligt HR-chefen på Banken kan utbildning ske på olika sätt. Utbildning via webben som pedagogiskt verktyg samt att fysiskt sätta sig ned med den anställda, är några exempel som tas upp. Samma respondent menar att ett aktivt arbete inom HR kan underlätta för implementeringen av hållbarhetsstrategier. Arbete med support, träning, utbildning, dialog och ledarskapsträning är några exempel på hur Banken arbetar för att öka hållbarhetsarbetet hos de anställda. Hållbarhetsarbetet sker både top down och bottom up och det finns ett oerhört stort engagemang och intresse av hållbarhetsfrågor bland de anställda, vilket gör att nya hållbarhetsstrategier har tagits väl emot.

## **4.4 Utmaningar för HR inom hållbarhetsarbete**

På frågan om eventuella utmaningar och/eller problem gällande integrering av HR i hållbarhetsarbete framkom det att det är främst inom områden gällande ansvarsfördelning och förståelsen för hållbarhetsarbete som det kan uppstå problem. Arbetet med att öka den generella kunskapen om hållbarhet inom avdelningar och företag i stort anses också vara en viktig del enligt flera av de intervjuade företagen.

#### **4.4.1 Ansvarsfördelning**

HR-chefen på Bostadsföretaget beskriver vikten av tydlighet för att ett bra samarbete ska kunna skapas mellan avdelningarna. Avdelningarnas respektive mål krockar inte direkt, men barriärer för samarbete kan vara en otydlig gränsdragning för ansvar inom exempelvis sociala hållbarhetsfrågor. Om gränsdragningen för vissa frågor inte är klara och medarbetare går in på varandras områden, skulle det kunna bli en krock enligt samma HR-chef.

Hållbarhetschefen på Bostadsföretaget beskriver på samma sätt vikten av att vara tydlig i arbetet. Ett ämne som hållbarhetsavdelningen brottas med är samstämmigheten mellan olika processer och förståelse för hur saker hänger samman. Vem som ska göra vad och vem som är inne i varandras område är inte alltid tydligt i företaget utan det måste förklaras hur hållbarhetsarbetet hänger ihop, vilket inte alltid är enkelt menar hållbarhetschefen.

Det är en jättesvår roll för en hållbarhets, eller för oss som jobbar med processer, kvalitetsledning och allt, ja hållbarhet över huvud taget.

(Hållbarhetschef, Bostadsföretaget)

Bygg & Fastighet har olika fokus på HR och hållbarhetsavdelningarna vilket kan leda till prioriterings och intressekonflikter. Ett exempel som tas upp är de olika fackförbunden. Här menar HR-chefen att fackförbunden är en viktig del inom HR, men hållbarhetsavdelningen kanske inte tänker på dem eller ser vikten utav det på samma sätt.

HR-chefen på Varuhuskedjan nämner tid och personal som hinder för bättre samarbete och engagemang i olika projekt. Enligt samma respondent finns mycket arbete på både HR-området och hållbarhetsområdet, men framförallt inom de gemensamma områdena, men knappa resurser sätter stopp.

#### **4.4.2 Förståelse av vikten för hållbarhetsarbete**

I majoriteten av de intervjuade företagen finns inga direkta hållbarhetsstrategier integrerade i HR-avdelningen. HR-chefen på Bostadsföretaget berättar att mest fokus ligger på det externa perspektivet i verksamheten, till exempel vid nyttillverkning och skötsel av befintlig verksamhet.

Enligt hållbarhetschefen på Bostadsföretaget skulle företaget gynnas av en ökad integrering av hållbarhetsfrågor vid rekrytering, men att det är svårt att säga exakt hur det skulle kunna ske.

HR skulle behöva vara mer intresserade av detta och se vikten av att fånga upp kandidater som intresserar sig för samma värderingar som företaget, eftersom det skulle höja hållbarhetsarbetet. Ett annat problem som tas upp av respondenten är att hållbarhet tolkas annorlunda, både internt och externt. Samma respondent beskriver problematiken med att ingen förstår vad den andre säger eftersom hållbarhet är ett ord som betyder helt olika saker beroende på vem man pratar med. Det är därför svårt att föra en konstruktiv diskussion om hållbarhet och en kompetenshöjning skulle behövas generellt.

Det är inte hållbarhetsavdelningen ensam som kan driva hållbarhetsarbetet, utan alla måste vara med och inse vikten av arbetet:

..och det kan inte vi som är hållbarhetskunniga på något sätt basunera ut för då är det många som inte vill lyssna. För vi talar ju om att vi har en högre hierarki, men vi menar inte att vi kan dom här frågorna på ett bättre sätt, vi bara säger att såhär hänger det ihop, men det blir för känsligt. Om man fick den förståelsen kanske man skulle kunna samarbeta mycket, mycket bättre.

(Hållbarhetschef på Bostadsföretaget)

Flera respondenter bekräftar att hållbarhetsarbete behöver implementeras i den dagliga verksamheten. Varuhuskedjan berättar att om det funnits ett hållbarhetstänk i hela organisationen skulle inte hållbarhetsavdelningen behövas på samma sätt som idag, det skulle vara integrerat i alla delar. Som det ser ut idag har hållbarhet sitt område och det beror på att företaget har ett arv av att det ser ut på det sättet. Däremot kommer det in mer och mer i verksamheten, så det kan leda till förändringar med tiden enligt Varuhuskedjan. Utmaningar inom andra områden är fortsatt utbildning av de anställda och ökad kompetenshöjningen inom hållbarhetsfrågor samt ökad förståelse för hållbarhetsarbete.

Hållbarhetsansvarig på Bostadsföretaget berättar att det inte handlar om vems frågor som är viktigast, utan om strukturer för hur saker ska gå till. Respondenten berättar att hållbarhetsbegreppet som princip, är definierat på sådant sätt att det är övergripande och att HR därför är en del utav hållbarhetsarbetet samt att HR-avdelningen inkluderas i hållbarhetsarbetet.

Vissa ser det och andra ser det inte, men det behövs liksom bli accepterat, att det är så hänger ihop.

(Hållbarhetschef, Bostadsföretaget)

På Banken berättar hållbarhetsansvarig att utmaningen ligger i vikten att nå ut till kunder och intressenter med sitt hållbarhetsarbete. Olika intressenter har olika utgångspunkter och de behöver få information om vikten av hållbarhet på olika sätt enligt respondenten.

HR-ansvarig på Banken berättar om när hållbarhetsfrågorna ställs på sin spets och när avvägningar för lönsamhet och hållbarhet blir svåra. Om hållbarhetsarbetet totalintegreras i verksamheten kommer, i ett långsiktigt perspektiv, denna typ av avvägningar inte att uppstå eftersom hållbarhetsarbetet skapar det lönsamma långsiktiga företaget. Samma respondent berättar också om vikten av att hållbarhet inte blir en separat fråga, utan att det integreras i verksamheten och blir en del av företagets sätt att verka:

..där liksom hållbarhetsfrågorna lever sitt egna liv på sidan om verksamheten, för då kommer vi aldrig att vinna slaget.

(HR-chef Banken)

## 5 ANALYS

*I avsnittet för analys kommer resultaten att lyftas från intervjustudiens unika fall till att mer generellt förklara vad som kan "ses" i empirin med hjälp av modellerna från teorikapitlet. Då begreppet HR ingår i första modellen i teoriavsnittet och HRM i den andra så används båda som synonymer i analysdelen.*

### 5.1 Varaktig konkurrensfördelar och VRIO

Något som är tydligt i empirin är vikten av att vara unik och att hållbarhetsarbetet bidrar till detta. Det anses som varumärkesbyggande ur ett HR-perspektiv att arbeta med hållbarhet vilket stämmer överens med det resursbaserade synsättet att det är företags unika egenskaper samt interna resurser som är avgörande för ekonomisk framgång och konkurrensfördelar (Barney 1991). Samtliga intervjuade företag beskriver vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare. Det är betydelsefullt för företagen att kunna visa ett hållbart synsätt samt att de tar ansvar i samhället för att kunna konkurrera om de bästa medarbetarna, detta anses som en av de viktigaste resurserna. Det betraktas strategiskt viktigt att få de anställda att stanna kvar på företaget. Flera av företagen som intervjuades verkar ha insett det Barney (1991) säger, att sättet att förvalta dessa resurser och anpassa organisationen till dem, är det som bidrar till varaktig konkurrensfördelar. De flesta arbetar med att organisera sig för att få hållbarhets- och övergripande företagsvärderingar integrerade i verksamheten. Det ses också som ett verktyg till att de anställda ska vilja stanna på företagen och det ska även leda till att attrahera nya medarbetare.

Ett sätt att göra HR värdefullt för företag är genom att se kopplingen att nöjda medarbetare genererar nöjda kunder - värde skapas (Barney & Wright 1998). När det gäller att skapa värde och se kopplingen mellan nöjda kunder och nöjda medarbetare samt organisera sig därefter, finns empiriska exempel. HR-cheferna beskriver i många fall att deras arbete syftar till att stötta organisationens övriga avdelningar så de kan ha fokus på sina verksamheter och företagens kunder. HR syftar också till att vara en god arbetsgivare och prioritera att skapa en god hälsa och arbetsmiljö på arbetsplatsen. Detta anser respondenterna även komma att bli viktigare i framtiden. I dagsläget är det främst kring social hållbarhet och mångfald som avdelningarna för hållbarhet och HR ser det som självklart att samarbeta. Det beskrivs dock som att ansvarsfördelning och gränsdragning mellan områden för HR och hållbarhet kan vara problematiskt.



Utmaningen ligger i vikten att nå ut till intressenterna med värdet av sitt hållbarhetsarbete, på ett sätt så de kan förstå det.

HR-chefer måste undersöka sätt att utveckla och maximera nyttan av sällsynta attribut inom företags humankapital samt hantera kandidatbaser för nya potentiella medarbetare på innovativa sätt, gavs som exempel i teoriavsnittet (Barney & Wright 1998). Dessa typer av exempel återfinns i empirin, i flera fall handlar det om kompetensförsörjning och strävan om att hitta och behålla de bästa medarbetarna. Där hjälper HR till att titta på vilka kompetenser som behövs framöver samt att fånga upp dessa och få dem att stanna kvar på arbetsplatsen. HR arbetar också med att titta på hur de kan bredda de traditionella målgrupperna för potentiella medarbetare. Arbete med kartläggning av nya och fler kompetenser än de redan självklara för företagen, och som fortfarande går i linje med vart organisationen är på väg inom hållbarhetsfrågor, är andra områden HR arbetar med.

HR-chefer bör utveckla och stödja resurser i humankapitalet som är svåra eller dyra att imitera av konkurrenter. Exempel kan företags unika historia eller dess företagskultur (Barney & Wright 1998). I majoriteten av de intervjuade företagen framförs värderingar inom hållbarhet i rekryteringen. Det är dessa värderingar som ska skapa den unika arbetskulturen på företag. Företagen får då de medarbetare som är mest lämpade och de anställda får en möjlighet att förstå företagets värderingar. Kandidaten måste ställa upp på företagets värdegrund eftersom detta i framtiden kan driva företagen mot dess uppsatta mål och strategier. Förmågan att skapa en unik företagskultur är något som alla intervjuade tar upp och betonar vikten av.

Målsättningen för HR är att förse företag med resurser som genererar värde och som inte enkelt kan imiteras av andra organisationer. Varje unik förmåga eller resurs bör vara organiserad på bästa sätt för att förbli en konkurrensfördel (Barney & Wright 1998). Det finns exempel i empirin på processer för att integrera hållbarhetsvärderingar och strategier i de dagliga arbetet och vikten av detta betonas av respondenterna. Barney och Wright (1998) skriver att HR måste öka fokus på att utveckla samstämmiga system inom området för humankapital om företags mål ska uppfyllas. Det framkommer i empirin att det upplevs som svårt att få processer att hänga ihop och att det saknas en överenskommelse för hur gemensamma processer bör organiseras eller prioriteras. Avdelningarna för HR och hållbarhet har inga mål eller processer som direkt krockar, men däremot så löper arbetet in i varandras avdelningar. Det gör att barriärer för samarbete kan vara problem vid gränsdragning och förvirring av vem som ansvarar för vad. Hållbarhetsarbete har utmaningen att det löper in i flera olika andra avdelningar och

processer. Det är en avvägning för vilken avdelning som ska ta ansvaret och vilken som ska stå tillbaka när avdelningarna ligger på samma organisationsnivå.

## **5.2 HRM som partner i CSR-arbete**

Enligt Jamali, Dirani och Harwood (2015) kan HRM bidra med viktigt stöd i hållbarhetsarbetet genom rekrytering och internutbildning. Empirin visar att just vid rekrytering tas värderingar och hållbarhetsarbete upp för att få rätt medarbetare till företagen. HRM-avdelnings perspektiv på hållbarhetsarbete är enligt flera respondenter externt fokuserat. Den fortsatta utmaningen beskrivs vara att öka kunskapen hos medarbetare för att på så sätt öka hållbarhetsintegreringen inom företag. Samtidigt beskrivs exempel på motsatsen, där vikten av att företagets externa intressenter ökar sin förståelse för hållbarhetsarbete.

För att samskapande ska ske mellan avdelningarna krävs en levande dialog, tillgänglighet och transparens (Jamali, Dirani & Harwood 2015). Ett antal respondenter tar upp vikten av samarbete och internkommunikation, men också problem som finns för samverkan. Tid och människor ses som knappa resurser och gör att hållbarhetsarbetet inte utvecklas gemensamt. HRM och hållbarhet har ibland olika prioriteringsordningar vilket kan bidra till minskad samverkan. Avdelningarna är inte alltid överens om vad hållbart betyder, vilket kan leda till förvirring och problematik när ämnet tas upp för diskussion. Ett sätt att komma förbi ovan nämnda hinder för samverkan krävs en generell kompetenshöjning inom hållbarhet enligt flera respondenter.

## **5.3 CSR och HRM modell för integration**

Jamali, Dirani & Harwood (2015) menar att HRM har en viktig roll i utformningen av CSR-strategier. Av de intervjuade företagen beskriver majoriteten att HRM-avdelningens roll är att stötta verksamheten operativt och implementera företagets övergripande strategier. Inom ramen för formulering av CSR-strategier i företag finns en viss antydning till att HRM-avdelningen involveras, till exempel inom social hållbarhet. Ett exempel kan vara vid sociala engagemang som utformas där företagen vill få engagerade och involverade medarbetare. Till en viss del finns även antydningar till formulandet av strategier för rekrytering och kompetensförsörjning. Enligt Jamali, Dirani & Harwood (2015) bör HRM vara med i början av utformandet av CSR-strategier men några konkreta exempel på att HRM är en betydande roll

för CSR-formulering finns däremot inte presenterat i empirin. Inget av de intervjuade företagen har några gemensamma strategiska mål eller strategier mellan HRM och hållbarhetsavdelningarna, förutom de övergripande målen för hela företaget.

***HRM i rollen som "Strategisk partner"***. Samtliga HRM-chefer och hållbarhetschefer som intervjuades sitter med i ledningsgruppen på respektive företag, vilket är ett exempel på att företag tillsammans kan driva på och förbättra CSR-arbetet enligt Jamali, Dirani & Harwood (2015). I empirin finns exempel där HRM-chefen och hållbarhetschefen arbetar tätt ihop för att få hållbarhets och övergripande företagsvärderingar integrerade, samt skapa gemensamma affärspolicys som fungerar som riktlinjer för hela företaget. Andra exempel från de intervjuade företagen inom samarbete mellan avdelningschefer är främst gällande mångfald och det sociala hållbarhetsområdet.

***HRM i rollen som "Förändringsagent"***. Vikten av att intressenter ser och förstår företagets hållbarhetsarbete poängteras av flera respondenter. Förståelsen för vad hållbarhetsarbete innebär i praktiken och att det inte är något som bara "klistrats" på företag utan att det görs med "själ och hjärta". Gällande den kulturella förändringen som CSR-arbetet innebär berättar företagen om vikten av att förståelsen för hållbarhetsarbetet måste öka. Kunskapen inom hållbarhetsarbete har ökat säger flera respondenter, men det behövs mer utbildning inom området. Jamali, Dirani & Harwood (2015) pratar om HRM:s förmåga att anpassa de anställda och minska motstånd mot förändring. Exempel på barriärer som nämns av respondenterna är utmaningar för samarbete, bättre förståelse för hållbarhetsfrågor samt knappa resurser.

***HRM i rollen som "Employee champion"***. Bevara och öka kompetensen i företag är ett viktigt arbete för HRM enligt Jamali, Dirani & Harwood (2015). I majoriteten av de intervjuade företagen nämns vikten av att kunna behålla rätt kompetens inom företag och utmaningarna som medföljer detta. Kompetenshöjningen är en viktig del i arbetet med hållbarhet och mer kunskap inom området skulle gynna utvecklingen. Utbildningar inom hållbarhet för nyanställda, utvärdering av kompetensförsörjning och medarbetarutveckling är exempel som företagen använder sig av för att behålla sin kompetens.

Det är viktigt för företag att visa att arbetet med hållbarhet är prioriterat och att det finns med i företagets värderingar. Som tidigare nämnts lyfts företagets värderingar och hållbarhetsarbete fram i anställningsprocessen så att de anställda redan vid intervjun får en uppfattning om de värderingar som krävs för att arbeta just på det företaget. Detta går i linje med vad Benn,

Dunphy & Griffiths (2006) skriver, att eftertraktad och attraktiv personal söker sig till företag som på ett tydligt sätt lyckas förmedla sina värderingar.

Jamali, Dirani & Harwood (2015) skriver om HRM:s roll att skapa mervärde genom till exempel mångfald. Detta bekräftas av respondenterna som beskriver mångfald på arbetsplatsen som en viktig del i det sociala hållbarhetsarbetet. Ytterligare sätt att förbättra kompetens och få den att stanna inom företagen är att få med personal i olika sociala aktiviteter och bjuda in dem på olika sätt att engagera sig samt att nå ut till medarbetare genom internkommunikation.

***HRM i rollen som "Administrativ expert"***. Utvärdering genom medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar är två sätt som används utav de intervjuade företagen för att få en inblick i vad de anställda anser om företagen och fånga upp klimatet, vilket styrks av Jamali, Dirani och Harwood (2015). HRM har ansvar för till exempel fackförbundsfrågor, motverkan av korruption, arbete med anställningar och villkor samt andra legala och sociala frågor. Vikten av en god arbetsmiljö och medarbetarhälsa är andra aspekter som anses viktiga, både idag men framförallt i framtiden.

Den sista delen i modellen gällande utvärdering av CSR-arbetet finns det exempel på i empirin om än inte helt tydligt att det enbart handlar om utvärdering av CSR. Utbildning, medarbetaruppföljningar och kompetenshöjning utförs i många företag, men inga konkreta exempel på ökade ekonomiska investeringar inom kompetenshöjning inom CSR har tagits upp. Enligt Jamali, Dirani och Harwood (2015) skulle det i sammanhanget vara rättfärdigat att spendera ekonomiska resurser i till exempel utbildning för personal, för att öka kunskapen hos medarbetare.

## 6 DISKUSSION

Uppsatsens syfte var att undersöka interaktionen mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar inom företag, samt att undersöka HR-avdelningars roll för integrering av hållbarhetsarbete och dess eventuella utmaningar inom området. Uppsatsens resultat visar att HR-avdelningar och hållbarhetsavdelningar samarbetar främst inom området för social hållbarhet och för att integrera företagets värderingar. Jamali Dirani & Harwood (2015) ansåg att den verkliga utmaningen för organisationer är att i praktiken involvera CSR och HRM med varandra och systematiskt följa upp resultaten. Författarna håller med om att det är en utmaning för företag och resultatet visar att det inte är självklart att hållbarhetsavdelningen och HR-avdelningen har gemensamma mål eller ser fördelar med att öka samarbetet.

Hållbarhetsarbete används av många företag för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. Intressant är att alla de intervjuade företagen pratar om vikten av kompetenshöjning och att personalen ska ha kompetens inom hållbarhet, men kopplat till den förstudie som gjordes framkom inte att detta efterfrågades i rekryteringsannonserna.

Enligt Glen, Hilson & Lowitt (2009) krävs att anställda besitter kompetens inom området för att utveckla företag mot ett hållbart arbete. I empirin kan ses att företag använder sig av internutbildning för att höja kunskapen hos personalen inom hållbarhetsområdet. Författarna anser att en viss kunskap inom hållbarhet borde kunna efterfrågas redan vid rekryteringen, vilket enligt förstudien inte gjordes. Om detta efterfrågades redan innan anställning skulle det kunna bidra till att problematiken gällande begreppsförvirring kan minska. Hållbarhet är inte självklart för alla och att inte veta vad det innebär kan därför försvåra arbetet med att ställa om företaget mot en högre grad av social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Konsekvensen av detta i ett större perspektiv kan bli att företagets omställning mot hållbarhet tar onödigt lång tid och inte sker så effektivt som annars skulle vara möjligt.

Vad uppsatsen kan bidra med är en ökad förståelse för att hållbarhetsperspektiv behövs på företag och arbetsplatser, om hållbarhet ska kunna integreras i verksamheter i högre grad i framtiden. Från företagsperspektiv förstår författarna att det finns områden och roller som behöver mer eller mindre kunskap om hållbarhet, men samtidigt måste alla områden samarbeta och samlas kring samma mål om resultatet ska bli ett långsiktigt hållbart företag.

Det kan konstateras att företag har kommit olika långt gällande hållbarhetsintegrering och vissa företag har lättare att integrera hållbarhet än andra. Kanske kan det bero på företagens olika typer av verksamheter och att det i vissa fall skiljer sig hur arbetet med hållbarhet är organiserat beroende på om företagen är ett produkt- eller tjänsteföretag. HR-avdelningen har därför ett mer eller mindre naturligt ansvar för hållbarhetsfrågor. Något som är värt att ta upp är bristen på HR:s påverkan vid strategiformuleringen av hållbarhetsarbetet. Det kan argumenteras att det inte skulle vara nödvändigt att uppfylla alla stegen i modellen, men författarna anser att de teoretiska modellernas potential i praktiken inte kommer till sin fulla rätt om ett steg utesluts. Författarna anser att ett väl etablerat och implementerat hållbarhetsarbete, där organisationens olika avdelningar stödjer processen och drar nytta av varandras kunskaper, kan utgöra det unika framgångsrecept som modellerna i teoriavsnittet föreslår. Om FN:s globala klimatmål ska uppnås måste företag öka tempot för hållbarhetsintegrering och identifiera verktyg för att nå de globalt överenskomna utvecklingsmålen. Tiden är inte på vår sida.

## 7 SLUTSATSER

Denna uppsats har undersökt interaktionen mellan HR-avdelningar och hållbarhetsavdelningar, samt påverkan och möjliga utmaningar som finns för HR inom hållbarhetsintegrering. Slutsatserna är att det största området för samarbete finns inom social hållbarhet, attraktion av nya medarbetare, kompetensförsörjning och policyarbete. Författarna anser att dessa områden är viktiga för ett ökat hållbarhetsarbete i företag, men samtidigt bör företag vidga sina samarbetsområden så att fler aspekter inkluderas, till exempel ekonomisk hållbarhet och miljömässig hållbarhet. Alla avdelningar bör inkluderas kring hållbarhet om hela företaget ska nå sina långsiktiga hållbarhetsmål.

Resultatet av uppsatsen visar också att HR-avdelningar påverkar hållbarhetsintegration genom att utbilda personal och addera företagsvärderingar i rekryteringsprocessen. Många av de företag som intervjuats berättar om utbildning inom hållbarhet för sin personal, men troligtvis skulle detta kunna öka. Om personal på alla avdelningar i företag har kunskap om hållbarhet så blir chansen större att på ett snabbare och effektivare sätt komma framåt med hållbarhetsarbetet.

Utmaningarna mellan avdelningarna finns inom ansvarsfördelning, ökat samarbete och att hitta gemensamma begrepp för vad hållbarhet innebär företagsspecifikt. Resultatet har fått författarna att inse vikten av att hållbarhet måste definieras på ett klart och tydligt sätt. Om företag ska integrera hållbarhet i alla led är det viktigt att samtliga förstår vad detta innebär och varför det är viktigt att arbeta för. Om inte personal arbetar utifrån samma grunddefinition, är det inte konstigt att konflikter och samarbetssvårigheter uppstår.

### 7.1 Framtida forskning

Forskningsresultaten stöder den i teorin föreslagna idén om att ökat samarbete mellan HR och hållbarhetsarbete kan innebära varaktiga konkurrensfördelar och synergieffekter för företag. Det innebär att vidare forskning inom fler aspekter av detta skulle vara relevanta. Svagheten med denna studie är att ett fåtal fall har utgjort empiriunderlaget. Rekommendationen till vidare forskning är därför att undersöka hur hållbarhetsintegrering skiljer sig åt branschvis eller utifrån företags olika verksamheter. Betydligt mer forskning krävs för att fullt ut undersöka HR:s potential för effektiv hållbarhetsintegrering. Då hållbarhet är tänkt att integreras i hela verksamheten kan det också vara intressant att undersöka relationen mellan hållbarhetsavdelningen och andra avdelningar på företag. Till exempel

marknadsföringsavdelning eller inköpsavdelning, för att få en bild av hur samarbete mellan dessa avdelningar ser ut.

Längre och djupare intervjuer med respondenter skulle också vara intressant då troligtvis en grundligare inblick i områdena hade erhållits. Intervjuer med mer operativt anställda på de båda avdelningarna skulle också vara intressant då de kan ha en annan syn på arbete och samarbete än den syn som cheferna ger. Dessutom vore det intressant att lägga till ett internationellt perspektiv för ytterligare dimensioner på hållbarhetsintegrering. Utökad forskning inom ovan nämnda områden skulle ge en större insikt om respektive avdelnings utmaningar och mål samt hur de två områdena tangerar eller överlappar varandra i dagligt arbete.



## REFERENSER

- Ahrne, G. & Svensson, P., 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm. Liber AB.
- Baines, P. & Fill, C., 2014. *Marketing, third edition*. Oxford. University press.
- Barney, J.B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17. (1). 99-120.
- Barney, J.B., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy Of Management Executive*. 9. (4). 49-61.
- Barney, J.B., & Wright, P.M., 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management*. 37. (1). 31-46.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A., 2006. Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*. 13. (3). 156-165.
- Brekke, K.A., & Nyborg, K., 2008. Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics*. 30. (4). 509-526.
- Bryman, A., & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm. Liber AB.
- Epstein, M.J., & Rejc Buhovac, A., 2014. *Making Sustainability Work: best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Sheffield. Greenleaf Publishing.
- Fangen, K., & Sellerberg, A.M., 2011. *Många möjliga metoder*. 1.a uppl. Studentlitteratur AB. Lund.
- Fejes, A., & Thornberg, R., 2015. *Handbok i kvalitativ analys*. 2:a uppl. Stockholm. Författarna och Liber AB.
- Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*. 13. (32-33). 122-26.
- Glen, J., Hilson, C., & Lowitt, E., 2009. The emergence of green talent. *Business Strategy Review*. 20. (4). 52-56

- Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K., 2015. *CSR: Företagsansvar i förändring*. 2:a uppl. Liber AB.
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M., & Harwood, I.A., 2015. Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*. 24. (2). 125-143
- Jamali, D., Safieddine, A.M., & Rabbath, M., 2008. Corporate governance and social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance*. 16. (5). 443-459
- Jensen, M.C., 2002. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*. 12. (2). 235-256.
- Kitzmueller, M., Shimshack, J., 2012. Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*. 50. (1). 51-84.
- Law, J., 2009. Human-resource management (HRM). I *A Dictionary of Business and Management*. Oxford. University Press  
<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/view/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899-e-3101#>. [2016-04-05]
- Lindsten, P.O., 2015. Det här är Sveriges 500 största företag 2015. *Veckans Affärer*. 16 december. <http://www.va.se/nyheter/2015/12/16/det-har-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2015/> [2016-03-29]
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B., 2011. *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund. Studentlitteratur AB
- Nyberg, R. & Tidström, A., (2012) *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar. 2: Upplagan*. Lund. Studentlitteratur AB.
- Patel, R., & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e Uppl. Lund. Studentlitteratur.
- Peteraf, M.A., 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource basedview. *Strategic Management Journal*. 14. (3). 179-191.
- Porter, M.E., 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March-April. 137-145
- Porter, M.E., 1980. Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. *Financial Analysts Journal*. 36. (4). 30-41.

- Porter, M.E., & Kramer, M.R., 2006. Strategy and society: link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 84. (12). 78-92
- Porter, M.E., & Kramer, M.R., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Jan-feb. 89. (1-2). 62-77
- Porter, M.E., & Millar, V.E., 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. July-August.
- PwC, 2015. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. [http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf) [2016-05-19]
- Rockström, J., & Klum, M., 2015. *Big world, small planet : välfärd inom planetens gränser*. Stockholm. Max Ström.
- Ulrich, D., 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press. Boston.
- United Nation (UN), 2016. FN:s arbete med utveckling och fattigdomsbekämpning. <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling/> [2016-05-19]
- United Nation (UN), U.Å. *Sustainable Development Goals. Goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns*. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/> [2016-05-19]
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5. (2). 171-180. April-June.
- Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A., 1994. Human resources as a source of sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*. 5. 299–324.
- Wright, P.M., & Snell, S.A., 1991. Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 1. 203–225.
- WWF, 2015. Vad händer med klimatet? <http://www.wwf.se/vrt-arbete/klimat/vad-r-klimatfrndringarna/1124260-vad-r-klimatfrndringarna> [2016-05-19]

# **BILAGA 1. SAMMANFATTNING AV FÖRSTUDIEN**

Under våren har författarna ställt sig frågan hur rekryteringsprocessen ställer sig i relation till hållbarhet och hållbarhetsintegration. För att undersöka frågan närmare beslutades att en förstudie skulle genomföras bestående av intervjuer av rekryteringsbolag och en kartläggning av marknadens rekryteringsannonser. Nedan följer en sammanfattning av den förstudie som genomförts och som legat till grund för det uppsatsens syfte och frågeställningar

## **Intervjuarbete**

Inledningsvis genomfördes två förintervjuer med en person från två skilda rekryteringsföretag för att få information om rekryteringsprocessen och företagens roll i denna. Dessa intervjuer gav en grundlig förståelse gällande hur annonsering och rekrytering genom rekryteringsföretag går till. Resultatet som framkom därefter var att företag som anlitar rekryteringsföretag för anställning, inte förmedlar sina hållbarhetsvärderingar i någon anmärkningsvärd grad. Inte heller efterfrågades någon specifik hållbarhetskompetens från de sökande oavsett om företaget arbetar med hållbarhet eller har det i sina företagsvärderingar.

## **Kartläggning av rekryteringsannonser**

Efter intervjuerna gjordes en genomgång av drygt 60 annonser på elva av de största rekryteringsföretagen i Sverige. Endast annonser inom ekonomisektorn granskades då dessa arbeten var relevanta för författarnas studier. Författarna ville genom detta få en uppfattning om företag som söker ny personal skriver ut sina värderingar, och i detta fall hållbarhetsvärderingar i annonserna samt om det är något som efterfrågas hos de som söker arbete.

Resultatet blev att av de 63 annonser som granskades nämndes inte hållbarhetsarbete varken i annonsen eller på deras hemsida i 21 av fallen. I elva av annonserna nämnde företag att de arbetar med hållbarhet både i annonsen och på hemsidan. Det som väckte författarnas intresse var de 31 företag som enligt sin hemsida arbetar med hållbarhet, men som inte tar upp eller nämner det i annonserna. Inget av de genomgångna annonserna efterfrågade någon hållbarhetskompetens i annonsen.

Med detta som bakgrund väcktes intresset att undersöka samarbete mellan hållbarhetsavdelningar och HR-avdelningar, vidare också att undersöka vilken påverkan HR-avdelningar har på hållbarhetsintegrering.

## BILAGA 2. INTERVJUGUIDE

Syftet är att undersöka interaktionen mellan avdelningarna för företagets hållbarhetsarbete respektive Human Resources (HR). Syftet är också att kartlägga graden av integrering av företagets hållbarhetsvärderingar inom HR-avdelningen, och eventuella hinder som finns för detta. *Dina svar är anonyma och kan inte kopplas till ditt företag. Vi frågar alltid dig om ditt godkännande om vi eventuellt vill hänvisa någon kommentar till dig och ditt företag.*

- Berätta kort om din roll och dina arbetsuppgifter.
- Hur många personer arbetar på HR-avdelning respektive Hållbarhetsavdelningen?
- Ligger avdelningarna på samma organisationsnivå?
- Hur ser beslutsvägarna ut? Svarar ni till samma chef/ledningsgrupp?
- Vilken funktion och syfte har respektive avdelning enligt dig, och finns det några gemensamma beröringspunkter?
- På vilket sätt anser du att företagets övergripande hållbarhetsstrategier har integrerats på HR-avdelningen? Finns det någon hållbarhetsstrategi /policy som berör HR-frågor?
- Hur ser relationen mellan Hållbarhetsavdelningen/ansvarig och HR-avdelningen ut, på vilka sätt samarbetar ni? Konkret exempel på samarbete?
- Har ni, och i så fall vilka, gemensamma mål?
- Ser du att avdelningarnas mål och verksamheter krockar vid något tillfälle?
- Vilka hinder eller barriärer uppstår? När, i vilka situationer?
- Hur ser processerna för kommunikationen och avstämning mellan avdelningarna ut?
- Huruvida anser du att en integration av hållbarhetsfrågor i rekryteringsprocessen skulle kunna gynna kompetensförsörjningen och i längden företagets utveckling mot hållbarhet?
- Är det något du vill du tillägga eller finns det något du tycker att vi borde tagit upp och frågat om intervjun?