



Är Corporate Social Responsibility ett renhårigt koncept?

En studie om CSR, HR och organisatorisk rättvisa.

Författare

Olof Lindmark & Cristian Camilo Velásquez

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2016
Handledare:	Martin Selander
Examinator:	

Abstract

BA-thesis: 15 hp
Subject: Human Resources and Industrial Relations
Nivå: Bachelor Degree
År: 2016
Supervisor: Martin Selander
Examiner:
Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Justice, Human Resources (HR), Human Resources Management (HRM).

Purpose: This thesis first intention is to understand the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) from an organizational justice perspective, understanding how companies who work with CSR is strategically planned in relation to the companies' co-workers. The second intention is to understand the relationship between CSR and HR in the participating companies. Finally, our aim is to analyze if CSR as a concept, is justice.

Frame of reference and theory: Corporate Social Responsibility (CSR) is a topic of interest in today's companies. CSR intentions are to take responsibility against the environment they are surrounded by, which involves different stakeholders. And how they can make sure that they work for a more sustainable society (Graafland, Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012). The perception of Justice is a concept that can be reached by social happiness (Kelsen, 2001) since one person's perception can differ from the rest of those who experiencing a given act of fairness. The unhappiness of one person does not affect the fairness accepted by a larger group. Organizational Justice is a theory that explains how employees in companies perceive outcomes, processes, and relations with superiors and the communication with the company as fair or unfair (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007).

Empiricism and Results: The empirical material was collected through five different interviews with people in charge of the CSR in five different companies. The interviews did last somewhere in between 45 to 60 minutes. The result of the study shows us that companies, from an organizational perspective, have a fair way of working with their CSR against the employees. Even if they sometimes did not understand that they were doing it. The common feeling was that they did not reward their employees involved in some CSR projects, but they in one way or another surely did. Most of the companies had processes to understand their employee's perceptions about their CSR-work and they all saw the importance of having a good communication between the employees and the company through the managers. When it comes to the relationship between CSR and HR our understanding is that most of the companies have a relation in someway, but HR is not directly involved, as some of them would like them to be. CSR is not completely perceived as a fair concept in the participating companies. This is because some outcomes and processes are unclear and are not totally

worked out in those companies. This does not mean that all CSR in these companies is unfair but they surely need to work it out and develop it more.

Förord

Vi vill tacka alla medverkande personer från de olika företagen som gav oss en del av sin tid för att göra denna studie möjlig. Utan era reflektioner och kunskap hade studiens empiri inte fått sin betydelse. Vi vill även tacka vår handledare Martin Selander som varit ett stöd, en uppmuntrare och en vägvisare under processens gång. Vi vill även tacka hela institutionen och alla som genom dessa tre år på Göteborgs Universitet har engagerat sig i att forma oss till personalvetare.

Cristian Camilo Velásquez och Olof Lindmark

2016-06-05.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

INLEDNING	7
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	8
FRÅGESTÄLLNING:	9
MOTIVERING TILL VALET AV ÄMNET	9
BAKGRUND	9
CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY	10
TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
RÄTTVISAN SOM KONCEPT	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
ORGANIZATIONAL JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
GRUNDPELARE INOM ORGANIZATIONAL JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
DISTRIBUTIVE JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
PROCEDURAL JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
INTERACTIONAL JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
CSR, HRM OCH ORGANIZATIONAL JUSTICE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
METOD	12
LITTERATURSÖKNING	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
VAL AV TEORI	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
VAL AV METOD	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
KVALITATIV METOD	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
INTERVJUER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
URVAL	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
GENOMFÖRANDE	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
ETISKA ASPEKTER	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
AVGRÄNSNINGAR	FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.
RESULTAT	16
ARBETET MED CSR	20
CSR OCH HR	22
MOTIVATION, DELAKTIGHET OCH KOMMUNIKATION	23
MOTIVERA OCH BELÖNA	23
SKAPA DELAKTIGHET I CSR	25
KOMMUNICERA CSR	27

ANALYS	30
ARBETET MED CSR	30
HR OCH CSR	30
CSR OCH ORGANIZATIONAL JUSTICE	32
DISTRIBUTIVE CSR	32
PROCEDURAL CSR	32
INTERACTIONAL CSR	33
DISKUSSION OCH SLUTSATSER	35
REFLEKTION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	36



PERSONALVETARPROGRAMMET

Inledning

Att definiera CSR varierar stort, vad det är och vad det innebär präglas av olika och mångfasetterade definitioner. Den Europeiska Kommissionen definierar CSR som: *"företagens ansvar för den egna verksamhetens konsekvenser för samhället"* (2014, s.7). World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definierar CSR som följande: *"Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large."* (WBCSD, Meeting changing expectations, 1998, s.3). Olika förklaringar av begreppet leder i sin tur till problematiken i att olika definitioner och tolkningar kan påverka på vilket sätt CSR tillämpas på olika företag (Dahlsrud, 2008). CSR som koncept är tänkt att fånga ett brett socialt ansvar där de olika företags intressenter så som: kunder, investerare, samarbetspartner, samhället eller de egna medarbetarna involveras i CSR-arbetet (Graafland, Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012). Företags sociala ansvar mot just medarbetarna har tidigare hamnat i skymundan men har stärkts alltmer genom åren då flera större skandaler hos multinationella företag uppdagats. H&M och Nike hamnade under 1990-talet i blåsväder när de visat sig utnyttja arbetare i lågt utvecklade länder, samtidigt som Enron och svenska Skandia visade upp felaktiga redovisningssiffror och höga bonusavtal som gynnade ledningen men missgynnade kunder och anställda (Grafström, m.fl 2010). Nyligen var det även Volkswagen som blev påkommen med att lura sina kunder (Svenska Dagbladet, 2015). Multinationella företags ökade makt har gjort att fler människor ställt sig emot den ökade globaliseringen och människor i samhället menar på att företag måste ta ett större socialt ansvar mot mänskliga rättigheter och organisatorisk rättvisa (Grafström, m.fl. 2010). Företag bör därför intressera sig för att anta ett socialt ansvar som går bortom företagets normala ansvar (Tziner m.fl. 2011).

"Vi har börjat prata om CSR, det har vi inte gjort förut, när jag har frågat medarbetarna vad CSR är så är det hälften som ser ut som stora frågetecken som vadå? Och andra tror bara att man ska prata om källsortering." (CSR4, detaljhandelskedja)

CSR är även ett kritiserat koncept. En del av kritiken riktad mot CSR är att flera argumenterar för att företagen ska bedriva ett arbete för att öka sin och ägarnas vinst och att det hållbara arbetet inte bör finnas på företagets agenda. Motargumenten är att företagen ska ta ett större ansvar än så. Ansvaret ska tas mot resten av samhället och sina medarbetare då ett etiskt

korrekt arbete även kan stärka lönsamheten och stärka affärerna (Grafström, m.fl. 2010). Hur som helst finns det goda anledningar för företagen att stärka sitt CSR-arbete och börja ta ansvar för sin påverkan på omgivningen där de lever och verkar, vare sig det handlar om att göra det utifrån ett etiskt korrekt syfte eller med intentionen att öka sin vinst (Graafland, Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012).

HR inom CSR

Flera forskare menar på att en stärkt relation mellan HR-avdelningar och CSR-avdelningar kan tydliggöra för medarbetare företagets intentioner med sitt CSR-arbete. Detta kan också komma att påverka medarbetarnas beteende, samt förutsäga huruvida dessa förhåller sig lojala gentemot företaget. HR kan därför bistå med ett strategiskt arbete för att attrahera och behålla personal ur ett CSR-perspektiv, vilket bör ligga i företagets intresse (Bučiūnienė & Kazlauskaitė 2012; Baptiste 2008; Preuss, Haunschild, Matten 2009; Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007).

Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med denna studie är att förstå hur CSR-arbetet implementeras och kommuniceras gentemot de anställda men sett ur ett CSR-ansvarigas perspektiv. Studien har även som intention att förstå kopplingen mellan CSR och HR. Om arbetet med CSR är en egen funktion i de undersökta företagen, är avsikten att förstå kopplingen mellan dessa två när CSR-arbetet förmedlas mot medarbetarna. Studiens syfte är även att förstå hur olika företags CSR-arbete upplevs som ett rättvist koncept sett till Organizational Justice.

Frågeställning:

- Hur förmedlas och implementeras CSR-arbetet internt mot medarbetare inom olika organisationer?
- Vad har HR för roll i CSR-arbetet i olika organisationer idag?

Motivering till valet av ämnet

Konceptet CSR är tänkt att förmedla för omvärlden, en medvetenhet om organisationens roll i samhället gentemot sina olika intressenter. Det har genom åren saknats forskning kring de anställdas perception av CSR-arbetet och huruvida arbetet känns rättvist (Tziner, 2011). Därför är det intressant att förstå hur företag på ett strategiskt sätt implementerar och förmedlar CSR-arbetet mot medarbetarna genom de som är ansvariga för CSR-arbetet.

Bakgrund

Idén om Corporate Social Responsibility (CSR) uppkom vid mitten av 1900-talet då fler gjort anspråk på att företag ska ta ett större socialt ansvar. Men redan under tidigt 1800-tal när den industriella revolutionen tog fart, började företag ta ett större ansvar mot sina anställda för att förbättra produktiviteten (Crane, m.fl. 2008). I Sverige började ett socialt ansvar inom företag växa fram under brukssamhället vid 1700-1800-talet. Runtom i Sverige uppstod olika bruk, där den ansvarige såg till att sina anställda fick rätt arbetsförhållanden och rätt till bland annat sjukvård. Under den här tiden, utvecklades tjänstesamhället och tjänster såsom brandvård och sjukvård, vilket skapade bättre förutsättningar för anställda och människor överlag (Grafström, m.fl. 2010). Howard R. Bowen var en av de första att skriva om CSR i sin bok *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) där beskriver han just det sociala ansvaret som något väldigt viktigt att bejaka i ett företags styrning mot ett modernare samhälle. Bowens litteratur var startskottet för flera litterära studier om just CSR under 1950-talet och framåt (Crane m.fl. 2008). Det sociala ansvarstagandet har ofta lett till debatt, då flera vill mena på att ett företag främst ska rikta in sig på det ekonomiska ansvaret och lönsamhet för dem själva och släppa själva ansvaret mot samhället. En av de främsta och mest kända kritikerna till CSR är Milton Friedman. Han menar på att företag ska enbart ha ett ekonomiskt ansvar med fokus på att gå med vinst istället för att arbeta med välgörande arbete. Ett företags arbete ska enligt Friedman, rikta sig till aktieägare och menar på att det sociala ansvaret är ett hot mot kapitalismen om inte aktieägarnas intresse sätts i fokus. Många menar på tvärtom, att ökat socialt ansvar leder till ökad lönsamhet (Grafström, m.fl. 2010). Idag, har det sociala ansvaret ökat då flera framförallt, västerländska multinationella företag visat sig ha dåliga arbetsvillkor för medarbetare i utvecklingsländer.

Corporate Social Responsibility

Som det tidigare nämns har CSR olika definitioner som kan variera, därav tolkas på olika sätt hos olika företag och som koncept kan CSR ses ur två olika perspektiv. Det första är att se CSR genom ett altruistiskt och etiskt förhållningssätt, där organisationer arbetar med konceptet utan förväntningar på att få något i gengäld. Arbetet är genuint intresserat att visa upp en medvetenhet om företagets roll i samhället och hur de kan påverka dess omgivning och föra med sig något positivt (Buciuniene & Kaslauskaitė 2012). Det andra synsättet, kan ses som en del av en affärsstrategi som kan komma att förstärka företagets varumärke, vare sig det är utåt eller inåt för organisationen. Företag arbetar därför med CSR i strävan på att öka sin lönsamhet och förstärka sin position på marknaden (Buciuniene & Kaslauskaitė 2012). Utifrån dagens globalisering med en större konkurrenskraft organisationer emellan, är det inte längre enbart finansiell framgång det enda sättet att konkurrera på. Andra faktorer som bidrar till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle, det vill säga huruvida ett socialt ansvar antas av företag är även faktorer som kan påverka CSR-arbetet (Tziner m fl. 2011). Enligt Greenberg & Baron (2003) är ett företags beslutsfattande inom CSR kopplat till etiska

värderingar, rättsliga krav, respekt för varje individ, samhället i stort och vår miljö. Ett företag ska arbeta utifrån dessa förutsättningar och möta de krav som samhället ställer på dem.

Turker i Tziner m.fl. (2011) förklarar att organisationer har fyra olika ansvarsgrupper: Den första gruppen är *samhället* som helhet, det vill säga miljön alla lever i. Ett företags samhällsansvar kan tolkas på olika sätt. En tolkning är att företag ska ha så lite negativ inverkan på samhället som möjligt. En annan tolkning är att företagen ska ha ett tillvägagångssätt där de arbetar för att få ut så mycket som möjligt av samhället, men det råder en tvetydig uppfattning om hur ett företag bör ta ansvar för samhället, hur långt det samhällsansvaret ska sträcka sig och för vem gör det ska göras. Hur som helst kan det ändå förstås att genom produktionen av nya produkter och tjänster bidrar företag på olika sätt till samhällsutvecklingen och med ett ökat bidragande kommer också en ökad ansvarstagande (Grafström, m.fl. 2010). Den andra identifierade gruppen är *kundgruppen*, som genom CSR-arbetet får uppleva kvalitetsrika produkter eller tjänster, prissättningar i relation till kvalitén i dessa produkter och så vidare. Konsumenter ställer krav på företagen, inte bara i att produkterna har rätt kvalitet utan även på att de som tillverkar produkterna har rätt arbetsförhållanden. Den tredje gruppen riktar sig mot *staten*, om hur företag lever upp i relation till sitt CSR-arbete, präglad av transparens i sitt ekonomiska förhållningssätt. Detta uppnås genom att exempelvis följa lagstiftningar och göra rätt för sig i ekonomiska beskattningar gentemot staten. Inom EU-kommissionen, har de sedan början av 2000-talet, arbetat intensivt för att öka det sociala ansvaret och ställa krav på företags ansvar i samhället. Även FN har bidragit med flera projekt för att förbättra arbetsförhållanden och minska fattigdomen runtom i världen (Grafström, m.fl. 2010). Den sista gruppen relaterar till *de anställda* i dessa organisationer, där CSR-arbetet ska hållas transparent och rättvist gentemot medarbetarna och hur det påverkar dem. Relationen mellan anställd och företag, påverkas av företagets ansvarstagande mot sina anställda. Hur de anställda blir behandlade påverkar sedan hur själva CSR-arbetet utformas mot olika intressenter så som kunder och miljö. Det har genom åren saknats forskning kring de anställdas perception av CSR-arbetet och huruvida arbetet känns rättvist och tillfredställande (Tziner, 2011). Denna rapport kommer därför huvudsakligen att lägga sitt fokus på *de anställda*, sett ur CSR-ansvarigas perspektiv i olika organisationer.

Medverkande företag och personer

De medverkande företagen är aktörer inom arbetsmarknaden som skiljer sig i både storlek och bransch. De är fem företagen som finns inom branscherna: industri, transport, detaljhandel, offentlig sektor samt vård och omsorg. Alla intervjuade personer ansvarar för CSR-arbetet i de olika verksamheterna och innehar olika titlar, i denna studie kommer titeln CSR-ansvarig att representera alla och används för att förenkla förståelsen av befattningen.

Teori och tidigare forskning

Rättvisan som koncept

Människan har genom historien intresserat sig för att förstå rättvisan som ett koncept och hur det konceptet fungerar. Från filosoferna i antiken till nutidens människor pratas det om rättvisan och definitionen av dess innebörd (Kelsen, 2000). Ett sätt att förklara det på är att rättvisan utgår från perceptionen om att någons handlingar är i konsensus mot samhällets, organisationers eller grupperns normer. Rättvisan reglerar på så sätt ett mänskligt levnadssätt eller sett att agera på (Kelsen, 2000). Medlemmarna i dessa mänskliga konstellationer upplever en känsla om enhällighet i vad som är rättvist och det ger dem en kollektiv glädjekänsla, *“Justice is social happiness. It is happiness guaranteed by social order”* (Kelsen, 2000, s. 2). Detta är inte likartat hos varje individ då glädjekänslan är subjektiv och sett till detta är rättvisa snarare en kollektiv glädjekänsla vilken inte kan utgå från att vara individuell. Kelsen (2000) ger flera exempel där glädjen för en individ kan innebära sorg för en annan, vilket argumenterar för att rättvisan uppnås genom social glädje, där majoriteten av individerna blir tillfredsställda med det som anses vara “rättvist”.

Organizational Justice

Organizational Justice som koncept har existerat under relativt kort tid. Jerald Greenberg är en av de första att nämna konceptet i sin artikel *“Academy of management review”* år 1987. Han och andra forskare inom ämnet intresserar sig mest för få svar på: Vad är rättvist? snarare än att definiera själva “rättvisan” i sig. Organizational Justice kan därför förstås på vilket sätt människor förstår något som rättvist. Rättvisan blir närmare ett subjektivt ämne och ett deskriptivt koncept för förståelsen om vad människan upplever är rättvist *“Organizational Justice is a personal evaluation about ethical and moral standings of managerial conduct”* (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007, s. 35). Företag och organisationer bör anta ett medarbetarperspektiv i relation till hur de handlar och beslutar i sin verksamhet, det är just det de anställda på ett företag kommer att döma som rättvist eller orättvist (Greenberg & Baron 2003).

Cropanzano m.fl. (2007) identifierar tre orsaker till varför detta är viktigt för människor: den första orsaken till att människor tittar på rättvisenivån i en organisation är hur detta kan påverka dem över tid under långa perioder. På så sätt kan de också bilda sig en uppfattning och uppskatta hur de kommer att bli behandlade i fortsättningen. På samma sätt kan de också bilda sig en uppfattning av vad de kan få ut av organisationen i form av belöningar, förmåner till exempel. Den andra orsaken till att människor tittar på rättvisenivån i en organisation är hur detta påverkar dem i relation till gruppen. Människor vill känna sig uppskattade av andra och inte känna sig utnyttjade av de som har makten att ta viktiga beslut som kan påverka dem. En rättvis behandling ger människor en känsla av att gruppen de befinner sig i respekterar

dem. Känslan om samhörighet och tillhörighet är viktigt för människan. Den tredje orsaken tar hänsyn till etiska aspekter. För människor är det viktigt att uppleva rättvisa för att det känns etiskt korrekt att bli behandlad eller att behandla andra rättvist. En orättvis behandling kan sprida negativa känslor om alla medarbetare eller medlemmar i organisationen ser orättvisa handlingar äga rum. Hela Organizational Justice begrepp kan definieras som: *"Peoples' perception of fairness in organizations, consisting of perceptions of how decisions are made regarding the distribution of outcomes (procedural justice) and the perceived fairness of those outcomes themselves (as studied in equity theory)"*(Greenberg & Baron 2003, s. 201).

Grundpelare inom Organizational Justice

Forskningen inom Organizational Justice begrundar sin förståelse genom tre olika, men ändå sammankopplade delar som bygger upp Organizational Justice som en helhets täckande teori nämligen: *Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice*.

Distributive Justice

Distributive Justice refererar till i vilken grad människor upplever att företagets olika resurser tilldelas rättvist och jämnt, vilket utgår ifrån hur individen värdesätter sin egen insats. Det vill säga, människor gör en uppskattning på hur stor deras insats i organisationen är, vilket de jämför med vad de får utav det, därefter gör de en uppskattning på om utfallet är rättvist eller inte. Eftersom bedömningen av rättvisan i utfallen är subjektiv, jämför människor dessa utfall till hur andra människor på företaget också belönas. Dessa utfall är relaterade till förmåner och belöningar så som lönesättningar, möjligheter till kompetensutveckling och andra belönings- och förmånssystem. Dessa förmåner och belöningar kommer att bedömas utifrån hur rimliga de upplevs att vara, hur jämlika de är i relation till andra och hur relevanta de är i relation till sina egna intressen (Cropanzano, Bowen, Gilliland 2007).

Procedural Justice

Procedural Justice redogör för hur transparenta och objektiva processerna i ett företags beslutssystem leder till beslut som upplevs som rättvisa. Denna delteori tar alltså inte hänsyn till vad medlemmarna får för olika belöningar eller förmåner i organisationen utan snarare hur bakomliggande processer inför diverse beslut, upplevs vara rättvisa. Om medarbetarna upplever att en process är rättvis kan det dämpa känslan av orättvisa om belöningarna i själva verket inte är det. Om processerna är rättvisa leder det till mer intellektuella och emotionella former av belöningar än om processerna är orättvisa. Upplevs dessa som orättvisa leder detta snarare till irritation och en känsla av upprördhet. *"If the process is perceived as just, employees show greater loyalty and more willingness to behave in an organization's best interests"* (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007, s. 38)

Interactional Justice

Den sista spelaren inom teorin är *Interactional Justice*, som i sin tur kan delas in i två underpelare. Den första är *interpersonell rättvisa*, som beskriver relationen mellan den anställda och organisationen och till vilken grad de anställda upplever sig vara behandlade med respekt från sina överordnade. Den andra underpelaren är *informations rättvisa*, som beskriver i vilken grad kommunikationen mellan organisationen och de anställda upplevs vara öppen, transparent och tydlig (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007).

CSR, HRM och Organizational Justice

Human Resources Management (HRM) definieras i en av Oxfords ordböcker på följande sätt: "*HRM encourages individuals to set personal goals and rewards, guiding them to shape their behavior in accordance with the objectives of the organization that employs them*" (Law, Pallister, Isaacs, & Betts, 2009). Med andra ord handlar HRM:s personalarbete om att utveckla, attrahera, rekrytera och avveckla medarbetare. HRM kan kopplas ihop med Organizational Justice samt ses utifrån ett CSR perspektiv. Det kan även kopplas till medarbetarna då det sociala ansvaret inom CSR har riktat allt mer fokus mot ökat ansvar för medarbetare och deras arbetsförhållanden. Därför menar Bučiūnienė & Kazlauskaitė (2012) på att kopplingen mellan HRM och CSR kommer stärkas mer och mer i framtiden. Företag vill visa för sina intressenter, i detta fall medarbetarna, att de är seriösa aktörer när det kommer till CSR-arbetet. Detta genom tydligare HRM praxisar, effektivare ledarskap, tydlig företagsstyrning samt ett etiskt förhållningssätt i relation till företagets målsättningar av hållbarhetsarbetet (Baptiste, 2008). Att uppnå dessa uppsatta mål blir därför beroende av medarbetarnas engagemang och vilja i att delta i de olika områden som ska utvecklas och arbetas med inom företagets CSR. Detta förutsätter att företagen kan skapa motivationsfaktorer som stimulerar medarbetarna att engagera sig i arbetet och hålla kvar engagemanget över tid. Ett första steg för att uppnå ett bra engagemang från medarbetarna är att skapa en god och tydlig relation mellan dem och cheferna, vilket bygger upp förtroendet och ger en känsla om att de har ett bra stöd. Efter detta blir det viktigt att informera och dela med sig av olika styrdokument (HR-policys, certifieringar, mer fler...) som ger en referensram och en tydligare bild på det som är tänkt att uppnås, vilket kräver en tydlig kommunikation. Sist ska företaget ge förutsättningar för att bygga upp en hälsosam arbetsplats för hälsosammare medarbetare (Baptiste, 2008).

Baptiste (2008) poängterar att en strategisk målsättning uppnås genom att ta i beaktande olika intressenter. Baptiste argumenterar att dessa har makten att både vara hjälpsamma eller tvärtom, vara de som skadar företaget. För att medarbetare ska involvera sig i CSR-arbetet krävs det därför att de motiveras (Preuss, Haunschild, Matten 2009). Human Resources Management (HRM) kan tillföra både ett strategiskt samt ett operativt stöd i relation till företagets CSR-arbete och till de anställda. Inte för att CSR-arbetet nödvändigtvis ska vara beroende av HRM men för att HRM ska kunna bistå med sitt stöd i rekryteringsprocesser, kommunikering, kompetensutveckling, belöningar och förmåner, samt fungera som en

översättare av företagens målsättningar i relation till personalarbetet (Jamali, El Dirani, Harwood 2015). Europeiska Kommissionen (2001) ger hänvisningar i hur företagens CSR-arbete i relation till sina medarbetare ska kunna bidra till förändringsarbetet, främja medarbetarnas säkerhet och hälsa, samt bidra med investeringar i sitt övergripande personalarbete. EU-kommissionen beskriver vidare utmaningen organisationer möter i att attrahera och behålla sin personal idag. De beskriver hur förmåner och belöningar så som Empowerment¹ av de anställda, bättre balans mellan arbete och privatlivet, jämställda löner och lika karriärmöjligheter kan vara en del i CSR-arbetet gentemot befintliga anställda. När det handlar om att attrahera nya medarbetare kan företag arbeta för att främja transparenta rekryteringsprocesser genom likabehandling, motverka diskriminering och arbeta för att attrahera människor med olika bakgrunder, etnicitet och främja mångfald. Det ligger i företagets intresse att handla rätt i relation till sitt sociala ansvar (procedural CSR). Vidare kommer medarbetarna döma vilka utfall det blir av att företag arbetar med CSR (distributive CSR), samt döma hur rättvist både medarbetarna och externa personer kommer att behandlas av företaget (Interactional CSR). Detta leder till att människor inte enbart kommer att döma rättvisan i relation till sina egna behov i företaget utan även döma det allmänna CSR-arbetet som rättvist eller orättvist (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007). Empiriska studier visar att organisationens CSR-arbete påverkar medarbetarnas perception av företaget, vilket kan medföra betydande konsekvenser för företaget (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007). Enligt Turban i Aguilera m.fl. (2007) påverkar människors benägenhet att vilja arbeta på ett företag utifrån deras perception av företagets CSR-arbete. Människor kommer att göra en bedömning om hur det kommer vara att arbeta där utifrån företagets rykte. Forskningen visar även att människors benägenhet att delta i CSR-arbetet beror på människors perception om hur företag antar sitt sociala ansvar. Rasmus och Stenger i Aguilera (2007) visar att människor tenderar att tänka mer miljömedvetet om företaget de arbetar på också visar sig vara miljömedvetna.

¹Empowerment refererar till att individer känner att de har makt över sin egen situation, sina arbetsuppgifter och sin närmiljö (Granberg, 2011).

Metod

Litteratursökning

När ämne valts och syfte framställts påbörjades en sökning av diverse litteratur via Göteborgs Universitets virtuella bibliotek (www.ub.gu.se/bibliotek/), samt Internet verktyget Google Scholar (www.scholar.google.se). Diverse sökningar gjordes med ord eller meningar innehållande “CSR”, “Organisatorisk rättvisa”, “Medarbetare”, “hållbara organisationer”, “HRM” och dess motsvarigheter på engelska. Efter en snabb genomgång av diverse artiklar och annan litteratur har både böcker och vetenskapliga artiklar laddats ner i PDF-form eller lånats på biblioteket. Det viktigaste under denna del av processen har varit att få insikt i vilken information som redan finns idag om dessa ämnen. Detta bidrar till att insamlingen av empirin blir rätt från början och hämnar risken att behöva börja om från början. I studien har ett abduktivt förhållningssätt använts, då den insamlade empirin är den som styr teorin. Vikten har här legat på att litteraturen ska bidra med vettiga argument för att ge studien sin tyngd och förtydliga vilka eventuella kopplingar det finns mellan teorier, tidigare forskning och studiens frågeställningar (Bryman, 2011).

Val av teori

Denna rapport utgår ifrån teorin om Organizational Justice, vilket här kopplas till olika företags CSR-arbete. CSR ses därför som ett praktiskt ämne och inte som en teori, därför tydliggörs konceptet under bakgrunden så att läsaren förstår innebörden av CSR och hur detta kan kopplas ihop med Organizational Justice. Teorin om Organizational Justice används för att ge en bild av vad rättvisefenomenet har för betydelse när människor bedömer företagets CSR-arbete. Detta genom att undersöka vad det strategiska arbetssättet inom CSR fyller för funktion när det ska förmedlas och implementeras gentemot de anställda (Ahrne, Svensson 2015). Organizational Justice är ett teoretiskt perspektiv som ger en analytisk blick över vad människor bedömer som rättvist eller orättvist. Detta måste finnas med eftersom det ger ramar för vad och hur ämnet CSR ska studeras. Organizational Justice innehåller teoretiska begrepp som hjälper denna studie att skapa rubriker, vilka underlättar förståelsen av hur företag idag arbetar med CSR gentemot sina anställda och skapar möjligheter att uppmärksamma viktiga punkter under insamlingen och analysen av empirin. Att använda Organizational Justice som teori ger möjligheten att titta på verkligheten från en synvinkel där rättvisan är den centrala aspekten i att förstå hur företag idag arbetar med CSR gentemot sina anställda. På samma sätt som det kan begränsa studien och möjligheten att se CSR-arbetet från andra perspektiv (Ahren, Svensson, 2015). Vid skrivandet av denna studie är det viktigt att tänka på att teorin om Organizational Justice och arbetet med CSR har ett sammanhang i texten och att det beskrivs och förtydligas så långt det går (Ahrne, Svensson, 2015).

Val av metod

Det primära syftet med denna rapport är att undersöka kopplingen mellan CSR, HR och medarbetare ur ett hermeneutiskt förhållningssätt, vilket innebär att den övergripande avsikten är att kunna tolka och förstå empirin som samlats in (Bryman, 2011). Det interna CSR-arbetet inom olika organisationer har kopplats till teorin om Organizational Justice så att det förstås och tolkas på rätt sätt. Avsikten är att genom empirin och teorin få en helhetsbild av innehållet i denna uppsats (Bryman, 2011).

Kvalitativ metod

Uppsatsens empiri har samlats in genom kvalitativa undersökningar. Forskningsresultatet har tagits fram genom intervjuer med verksamma personer i arbetslivet och kopplats samman med teori (Bryman, 2011). Det möjliggör, för en förståelse om olika organisationers uppfattning om CSR-arbetet i relation till sina medarbetare. Det empiriska materialet kommer att analyseras genom det teoretiska innehållet och prövas för att se hur det hänger samman. Tolkning av data är essentiellt i samhällsvetenskaplig forskning, ”genom *tolkningar av sinnesintryck ordnas, sorteras och kategoriseras det ständiga inflödet av sinneserfarenheter*” (Ahrne, Svensson, 2015, s. 221). Vidare beskriver Ahrne och Svensson (2015) hur tolkningar av verkligheten genomförs i tre olika faser: Primära tolkningar: är där sinnesintryck av verkligheten organiseras, vilket för denna studie betyder en primär tolkning av vad CSR är, vad Organizational Justice är och hur företag arbetar med CSR gentemot sina medarbetare. Den sekundära tolkningen sätter ord och tolkar den primära tolkningen, det är här observationerna från det empiriska materialet kommer till uttryck med ett språk som förstås av den som tar del av studien. Detta görs genom att transkribera de ljudfiler från intervjuerna i som tagits fram av den kvalitativa studien. Den tertiära tolkningen uppstår när det empiriska materialet analyseras mer explicit i ett försök att besvara studiens frågeställningar i relation till det valda teoretiska perspektivet om CSR och Organizational Justice. Teorin spelar en viktig roll i alla tre faser eftersom den studerade verkligheten betraktas utifrån den. Det vill säga, organiseringen av sinnesintryck, processen för insamlingen av data och dess analys kommer att granskas genom de ”glasögon” man väljer att titta verkligheten genom (Ahrne, Svensson 2015).

Intervjuer

Det empiriska materialet till denna studie kommer från fem intervjuer á 45-60 minuter långa. Då kvalitativ metod använts så har intervjuerna öppnats upp för att genomföras på olika sätt, vilket tillåter variation i hur mycket man vill komplettera med följdfrågor, vilket även ger möjlighet att välja i vilken ordning man vill använda sig av grundfrågorna och hur dessa kommer att bli ställda (Ahrne, Svensson 2015). Intresset i denna studie är också att fånga kandidatens ståndpunkter om företagets CSR-arbete riktat mot de anställda, genom innehållsrika och detaljerade svar (Bryman, 2011).

Urval

Som tidigare nämnt är företagen som deltog i studien är olika i storlek och bransch. Detta är tänkt att skapa bättre spridning och öka validiteten av det som här undersökts. Alla valda kandidater har antingen en befattning med CSR som huvudansvar eller en ledande position där CSR arbetet är förekommande. Intervjukandidater har tagits fram genom ett målstyrt urval, då studien vill omfatta flera aspekter av en mindre population, vilket var lämpligast för studiens forskningsområde (Bryman, 2011). Sökningar genom webbsidan LinkedIn (www.linkedin.com) med sökordet "CSR" har gjort det möjligt att identifiera yrkesverksamma som enligt sina profiler arbetar idag med CSR. Nätverkandet i diverse sammanhang har också varit en kanal för att hitta möjliga intervjupersoner som idag arbetar aktivt med CSR. Det har varit en kombination av de olika urvalsstrategierna, där fokuset har varit att identifiera konkreta kandidater i olika organisationer som idag arbetar med CSR (Ahrne, Svensson, 2015).

Genomförande

Innan några förfrågningar skickades ut om att få möjlighet till intervju, skapades en intervjumall. Målet var att skapa en intervjumall med öppna frågor för att kunna genomföra semistrukturerade intervjuer, med möjlighet till följdfrågor och flexibilitet under intervjugång (Bryman, 2011). Mallen utformades så att frågorna kunde kopplas till Organizational Justice och dess olika beståndsdelar: distributive, procedural och interactional. Intervjumallen har använts som ett stöd under intervjuerna, för att hålla en rödtråd i relation till projektets syfte och minimera risken för att tappa tråden (Ahrne, Svensson, 2015). En problematik vid första intervjun, var att intervjufrågorna inte hade skickats till respondenten i förväg. Hade respondenten fått gå igenom intervjufrågorna före intervjun, hade respondenten säkerligen kunnat svara mer konkret. Eftersom CSR vänder sig till olika intressenter och kopplingen i denna studie är mer specifik mot CSR och intressentgruppen "Medarbetare", är det bra att göra respondenterna förberedda på vad för frågor de kommer få ställda till sig. Efter första intervjun skickades frågorna ut till resterande respondenter med ett meddelande om dessa tänkta frågor för att förtydliga studien och vad som kommer att beröras. Detta kan såklart ha en mindre positiv sida eftersom människor kan komma att förbereda sina svar och tänka igenom vad de ska säga och inte säga, vilket kan påverka vårt resultat. Förhoppningsvis har människor svarat ärligt utifrån all sin erfarenhet och kunskap.

Under intervjun gavs alla respondenter utrymme att själva definiera vad CSR och organisatorisk rättvisa innebar för dem då litteraturen ofta ger olika tolkningar. Intervjupersonerna fick ytterligare en introduktion av studiens syfte genom författarnas egna ord, som ett komplement till den information som de fick när de blev först kontaktade. Vidare fick kandidaterna frågan om sitt godkännande för användning av inspelningsutrustning för insamlingen av deras svar under intervjun (Ahrne, Svensson, 2015). För att säkerställa att intervjun spelades in korrekt och för att lägga all fokus på det som sas under intervjun gjordes inspelning på två olika enheter. Efter varje intervju diskuterades arbetssättet i relation till

intervjutekniken och hur detta kan ha påverkat vår egen uppfattning om temat (Bryman, 2011). Materialet transkriberades så fort möjligheten fanns, i ett försök att optimera intervjutekniken för de kommande intervjuerna.

Etiska aspekter

Bryman (2011) beskriver vikten av att ha ett etiskt förhållningssätt när studier görs. Deltagande personer i denna studie har informerats om projektets syfte och dess användningsområde, vilket uppfyller informationskravet. Deltagarna fick även information om att det inte förelåg något krav i att delta, även om de hade tackat ja från början och de kunde avbryta intervjun när som helst, om de så önskade. Detta för att uppfylla samtycketskravet som Bryman (2011) beskriver. Allt insamlat material har behandlats konfidentiellt. Inga obehöriga har fått tillgång till materialet och deltagarna fick informerat att deras svar skulle förbli konfidentiella. Inga personliga uppgifter har överförts till transkriberingen och inga frågor om detta har ställts under intervjun eftersom detta var oväsentligt för studien, vilket uppfyller konfidentialitetskravet. Allt resultat används enbart i förhållande till studiens syfte och inget annat, detta för att också se till nyttjandekravet (Bryman, 2011).

Avgränsningar

Eftersom CSR arbetet kan bedrivas mot olika intressentgrupper, kan det bli ett brett arbete med olika inriktningar. Därför avgränsas studien till att förstå hur CSR-ansvariga ser på och arbetar med CSR i relation till medarbetarna. I insamlingen av empirin gjordes en avgränsning mot CSR-ansvariga utan att undersöka medarbetarnas perception av CSR. Detta gjordes för att arbetet ville riktas mot de ansvariga istället för medarbetarna. Hade medarbetare också valts att intervjuas hade fler intervjuer behövt göras mot flera anställda, vilket hade lätt till att ta fram en annan metodteknik, sett till tid och omfång.

Resultat

Fem intervjuer har genomförts för att få fram det empiriska resultatet som ska besvara frågeställningen. De fem som intervjuats har alla haft ett CSR-ansvar inom olika företag. För att säkerställa att intervjupersonerna förblir konfidentiella i denna studie kommer de att benämnas som CSR1, 2, 3, 4 och 5. Första intervjun var med två stycken CSR-ansvariga samtidigt och kommer därför att kallas: CSR1a och CSR1b. Alla förutom CSR1a och b, arbetar i olika företag och inom olika branscher. CSR1a och b arbetar inom den offentliga sektorn som CSR-specialister i ett kommunalt bolag. CSR2 som är engelskspråkig, arbetar i ett globalt industriföretag som ansvarig för det externa CSR-arbetet. Det företaget kommer i texten benämnas som industriföretaget. CSR3 är verksam inom ett transport- och reseföretag och arbetar som hållbarhetskoordinator, företaget kommer benämnas som transportföretaget. CSR4 är produktions- och hållbarhetsansvarig, men är mest kopplad till produktionen inom en detaljhandelskedja, och kommer i texten ha den benämningen. Det sista företaget, är ett mindre privatägt företag inom vård- och omsorgen, där CSR5 är verksamhetsledare. Företaget kommer i fortsättningen kallas för omsorgsföretaget.

Arbetet med CSR

Det kommunala bolaget arbetar med CSR-frågor när de ställer krav i olika avtal som tecknas. De arbetar främst med att ta social hänsyn ur ett hållbarhetsperspektiv i form av att öka tillgänglighet och förbättra produktionsvillkor inom den offentliga sektorn. CSR1a beskriver att de är ett relativt nystartad hållbarhetsfunktion. CSR1a och CSR1b arbetar med den etiska och sociala delen av CSR-arbetet, där två kollegor till dem arbetar med miljöspecifika delar. I framtiden kommer det kommunala bolaget att även få en samordnare som kommer arbeta mer strategiskt med hela CSR. I det globala industriföretaget arbetar CSR2 på deras kommunikationsavdelning med främst kommunikations- och hållbarhetsfrågor. CSR2 beskriver hela avdelningen som väldigt stor där även public affairs innefattas, samt forsknings- och innovationsavdelningen. Själva CSR-avdelningen inom industriföretaget är uppdelat i tre olika områden med en ansvarig person i varje del. De i sin tur styrs av en chef för hela CSR-avdelningen. Den första avdelningen är den riktad mot olika intressenter. Där träffar de olika intressenter och för en dialog om olika förväntningar och framtidsvisioner. Den andra avdelningen består av det interna CSR-arbetet och främst det sociala ansvaret där det enligt CSR2, ska finnas en etisk utgångspunkt för hela företagets arbete. Barnarbete och miljöförstöring är några av de delar som företaget vill arbeta emot. Den sista delen är den externa delen. Här arbetar CSR2 med frågor som rör socialt ansvar riktat mot samhället. Det kan handla om att bidra till samhället på olika sätt genom olika kommunala eller större globala projekt. De vill även inom det globala industriföretaget involvera sina medarbetare i olika aktiviteter och skapa etiska värdegrunder som alla, globalt som lokalt, kan stå för. På transportföretaget arbetar CSR3 som hållbarhetskoordinator och arbetar mycket med deras hållbarhetsrapport. CSR3 är även en stödfunktion inom olika affärsområden där de ser till att

det operationella hållbarhetsarbetet drivs på inom respektive affärsområde. Deras olika hållbarhetsområden i deras koncern består av: miljö, säkerhet, samhällsengagemang och medarbetare. Det sociala ansvaret tas enligt CSR3 i olika uttryck. En del handlar om omvårdnaden av sina medarbetare där de ges rätt till friskvård och möjlighet till vidareutbildning. Då företaget är ett decentraliserat företag görs en del av deras arbete på koncernnivå men det mesta sker ute i olika affärsområden. Ett exempel CSR3 ger, är när de delar ut årliga vindbonusar från ett vindkraftsbolag de har till olika föreningar. Transportföretaget har även olika bostäder där de vill få deras hyresgäster att trivas och värna om sitt bostadsområde. CSR3 berättar att de erbjuder sommarjobb åt över 300 ungdomar som bor i deras fastigheter, vilket CSR3 tycker är ett väldigt konkret exempel på hur deras samhällsengagemang kan ta sig i uttryck.

CSR4 arbetar som produktions- och hållbarhetsansvarig i en detaljhandelskedja. Det sociala ansvaret är en väldigt viktig del för detaljhandelskedjan när det kommer till deras produktion. De vill ha väldigt god kontroll på vart de producerar sina varor och vem som gör det. Strukturen för detaljhandelskedjan har förändrats det senaste året då de köpt upp tidigare franchisetagare och gjort organisation mer centraliserad. Nu har företaget centralt börjat arbeta mer och mer med det sociala ansvaret, där deras olika kärnvärden har blivit en nyckelfråga vad gäller CSR och HR. CSR4 menar på, att det alltid funnits en god företagsanda och att de haft ett starkt företagsvarumärke. Men CSR är något som företaget inte haft ordentligt på tapeten förrän nu. Det femte företaget är omsorgsföretaget som är ett kooperativ som ägs och drivs av sina medlemmar. För dem är det sociala ansvaret speciellt viktigt, de är inte ett aktieägt bolag så deras huvudfokus ligger inte i att gå i vinst. CSR5 berättar att de på omsorgsföretaget har en väldigt bra modell de arbetar efter när de försöker effektivisera det ekonomiska hållbarhetsarbetet. Enligt CSR5 handlar allt arbete om att effektivisera. Miljöarbetet är viktigt, vilket kan handla om att återvinna, alltid försöka åka tåg, använda så lite papper som möjligt och när de skriver ut görs det dubbelsidigt. Det är saker som lyfts på arbetsmöten inom företaget, men CSR5 nämner dock att de inte är certifierade i sitt miljöarbete. Utmaningen i deras CSR-arbete, enligt CSR5 är att förmedla ut det i organisationen. De kan liknas vid ett franchiseföretag där de har en gemensam administration där CSR5 är verksam, sen har de runt 250 mindre arbetsplatser som arbetar med omsorg. Att få ut vad de vill åstadkomma med CSR-arbetet blir då svårt och det systematiska miljötanket försvinner lite, enligt CSR5. Någon CSR-avdelning finns inte inom företaget utan det arbetet görs, enligt CSR5 av alla.

“Oftast pratar man om vissa saker som tillgänglighet eller mångfald och sätter en person på det. Men då blir det inte så integrerat tycker jag utan det ska vara något som är ganska naturligt.” (CSR5, omsorgsföretaget)

CSR och HR

HRs koppling mot CSR är begränsad menar det kommunala bolaget. CSR1a säger att arbetet är separerat och att de som arbetar med CSR, arbetar mer operativt. HR är enligt CSR1a de som arbetar med arbetsmiljö- och hållbarhetsfrågor rörande medarbetarna. När det kommer till social hänsyn som CSR1a tidigare påpekat, tar de ett ansvar tillsammans med HR vid rekryteringar. När olika bolag eller förvaltningar gör upphandlingar med det kommunala bolaget och en rekryteringsprocess ska påbörjas så försöker de hitta rätt personer att anställa tillsammans med HR-avdelningen. Sett ur ett hållbarhetsperspektiv säger CSR1b att ungefär 50 % av anställningarna ska innehålla krav om att de som står långt ifrån arbetsmarknaden kommer närmare arbete. Det kommunala bolaget tycker HR borde involveras mer i CSR-arbetet. Kommunikationen behöver förbättras och det finns glapp i hållbarhetsredovisningen menar CSR1b. Då hållbarhetsfrågan växer allt mer så anser det kommunala bolaget att de borde bli mer involverade i varandras arbete så länge det finns ekonomiska resurser för det. Eftersom ekonomi- och administration är de som ska ha kunskap om till exempel energiförbrukningen, så borde arbetet ske mer inåt så att de tillsammans kan skapa en mer decentraliserad bild av det, menar dem.

Inom industriföretaget så menar CSR2 på att de inte har någon koppling gentemot HR. De själva tillhör CSR-avdelningen medan HR-avdelningen arbetar separat frågor som rör medarbetarna. Det kan förekomma enligt CSR2 att en HR-chef på en annan del av koncernen ansvarar för CSR-frågorna också. Dock kan det finnas delar av arbetet som görs tillsammans inom CSR och HR-avdelningarna. Det kan enligt CSR2 handla om Employer Branding eller att få in unga på arbetsmarknaden, då kan det arbetet ledas utav de på CSR eller HR, eller ibland tillsammans. Även CSR3 beskriver att HR inte är direkt ihopkopplad med deras hållbarhetsområde. Medarbetarfrågorna ligger hos HR, men det kan finnas flera andra hållbarhetsfrågor som rör medarbetarna enligt CSR3. CSR3 arbetar som hållbarhetskoordinator och har då som roll att utforma deras årliga hållbarhetsrapport som förmedlas ut genom hela organisationen. Transportföretaget tydliggör vikten av att ha en enhetlig företagskultur. Att den anställde lever upp till företagskulturen ska inte bara HR förmedla utan alla inom koncernen. Detaljhandelskedjan beskriver sitt arbete tillsammans med HR som något väldigt viktigt rörande hållbarhetsarbetet och sina medarbetare. CSR4 nämner att deras kärnvärden och vad företag vill stå för är något som ska kommuniceras ut mot deras anställda och då krävs det att HR och CSR-avdelningen för en dialog varje dag. Hur de pratar om leverantörer eller hur de är mot varandra i fikarummet är frågor som ingår i det sociala ansvaret, menar CSR4. Då de utgår från olika kärnvärden där hållbarhet är en ut av dem har samarbetet mellan HR och CSR fokuserat på att dokumentera mer och få in deras kärnvärden i utvecklingssamtal och anställningsintervjuer. HR ska ur ett hållbarhetsperspektiv arbeta för att förbättra arbetsmiljön, se till att medarbetarna ges utbildningsmöjligheter och möjlighet att klättra inom företaget. CSR5 ser ingen tydlig koppling mellan CSR och HR, utan de arbetar med de frågorna utifrån en självbevaringsdrift utan att tänka att CSR ska vara

ett koncept som de arbetar efter. Det ekonomiska och psykosociala ansvaret ligger hos alla inom administrationen, enligt CSR5. Dock är det HR som ansvarar för att se till att det systematiska arbetsmiljöarbetet görs på rätt sätt som en del i hållbarhetsarbetet.

Motivation, Delaktighet och Kommunikation

Motivera och belöna

CSR1a och CSR1b berättar att företaget har tagit bort ur sitt förmånssystem, rätten till förmånsbil för sina anställda istället får de förmåner för cykel och cykelutrustning. Vidare beskriver CSR1b att medarbetare endast uppmuntras att medverka i föreläsningar under arbetstid när dessa föreläsningar är kopplade till aktuella CSR-projekt som företaget genomför. Däremot berättar de att medarbetare inte ges något direkt utrymme att delta i andra aktiviteter så som att engagera sig i föreningar eller volontärarbete i verksamheter som jobbar med sociala problem under deras arbetstid. CSR1a och b menar på att engagemang i CSR-projekt är tidskrävande och att detta innebär därför extra arbete för medarbetarna, där inga tydliga belöningar eller förmåner uttalas. CSR2 målar upp en pyramidbild där hen beskriver tre olika delar i pyramiden för vilka förmåner eller belöningssystem det finns i företaget. Botten av pyramiden är mer allmänt för alla, där även andra som inte är medarbetare får tillgång. Målet är att uppmuntra alla som involveras till ett mer hållbart beteende. Mitten av pyramiden börjar rikta sig främst åt medarbetarna. Det är här företaget tillåter medarbetarna att på en lokal nivå engagera sig i olika projekt i den staden de lever och verkar i. I samarbete med olika organisationer försöker de även öppna en online plattform som är tänkt att koppla diverse sociala projekt mot de anställda som vill delta i volontärarbete. På toppen av denna pyramid finns under utveckling en ökad möjlighet till att delta i större volontärsarbeten. Ett pilottest har genomförts än så länge där tre anställda från tre olika länder skickades på ett volontäruppdrag till Afrika. Under tiden där har de anställda fått full löneersättning samt fått extra ekonomiskt traktamente. CSR2 påpekar ytterligare på att detta fortfarande är under utveckling. De som företag måste vara säkra på att resurserna finns för att bedriva ett sådant projekt samt kunna förstå vinsten med det. CSR2 tycker inte att deltagandet i CSR-arbetet kan belönas:

“We dont use any reward and befenit systems, I dont see how CSR work can be a rewarding benefit, because we see it is as a completely volunteering action” (CSR2, industriföretaget)

CSR3 nämner att idag har medarbetarna rätt till friskvård där några av arbetsplatserna har gym och andra arbetsplatser har samarbeten med friskvårdsföretag. Medarbetarna kan gå och ha gemensamma träningar en gång i veckan under deras arbetstid, vilket enligt CSR3 kan kopplas ihop med deras CSR-arbete. Vidare beskriver hen att företaget har haft ett program där anställda har kunnat skicka in idéer med innovationer mot ökat socialt ansvar vilket har belönats ekonomiskt. Till en början var det väl mottaget och medarbetarna var engagerade i

det men så småningom sjönk intresset. Om medarbetarna idag vill vara mer delaktiga i CSR-arbetet i form av exempelvis deltagande i utbildningar så krävs det att de motivera varför de ska få tillgång till en viss typ av utbildning i relation till CSR och sina arbetsuppgifter. Det måste finnas en koppling mellan engagemanget och arbetsuppgifterna, menar CSR3. Drivkraften att vilja vara delaktig i CSR-arbetet ska komma från viljan att arbeta smartare och detta ska vara tillräcklig för att motiveras som anställd att engagera sig i CSR. Dessutom ska varje anställd se till sin egen kompetensutveckling och att den anställde själv ansvarar för att det händer. Företaget vill att varje människa ska kunna påverka sin egen situation och ha ansvar i sin egen roll.

“Varje anställd måste ta ett personligt ansvar för sin egen kompetensutveckling, företaget ska uppmuntra varje strävan för de anställda att utvecklas och att det gagnar individen och företaget” (CSR3, transportföretaget).

CSR4 i sin tur, berättar att företaget har ett väldigt litet belöningsystem och poängterar att detta inte utgörs av något ekonomiskt incitament. Det “lilla” belöningsystemet, som CSR4 själv benämner det, ligger i att uppmärksamma de medarbetare som lever upp till företagets värderingar i sitt dagliga arbete. I ett senare stadie under intervjun framkommer det att medarbetare ges möjlighet och utrymme att engagera sig i sociala projekt under sin arbetstid och att detta inte ses som någon större kostnad för företaget. Dock poängterar CSR4 att detta bara hänt ett par gånger. Ett exempel, som CSR4 tar upp är hur några av företagets medarbetare har fått så kallade “prover” (produkter som har beställts till företaget för att testas och som vidare säljs till lägre priser) och själva tagit med proverna till organisationer som ideellt kan ha användning av dessa. Företaget har tillåtit den anställde att under arbetstid lämna åt sidan sina arbetsuppgifter och lägga sin tid på att åka och lämna varor till dessa verksamheter. CSR4 säger dock att dagens regelverk påverkar i vilken mån de anställda får och inte får göra sådana saker. Deras företag ser inte ett behov av att utforma någon typ av belönings- eller förmånssystem för sina medarbetare, så fort projekt inom CSR kommer på tal är de flesta medarbetare villiga att delta ändå. Dock begränsas deltagandet och medarbetarna uppmuntras inte i att vara mer aktiva i att själva komma med idéer om hur företaget kan påverka sin omgivning genom deras engagemang, detta beror på att företaget och deras CSR-arbete är fortfarande under utveckling.

“Incitament och idéer finns i massor hos personalen men vi har inte resurser att ta hand om allting. Skulle vi uppmuntra med ännu mer, då måste vi säkra upp så att vi kan ta hand om det också” (CSR4, detaljhandelskedjan).

När det kommer till omsorgsföretaget och olika belöningsystem så säger CSR5 att det inte finns. Det som ges är friskvårdsbidrag. Har den anställde en tillsvidare tjänst så spelar det ingen roll om den är 100 % eller 30 %, har alla rätt till friskvårdsbidrag. För de som är

timanställda görs avsteg beroende på vad lagen säger. Det som CSR5 ser som belöningar i deras fall är att det bjuds på frukt i personalrummen, att det hålls konferenser och ges ut gåvor under julen. Men skulle någon anställd föreslå att den vill göra en hållbarhetsinsats mot något så säger CSR5 att det tyvärr inte ges något utrymme för det i dagsläget.

Skapa delaktighet i CSR

CSR1a och CSR1b har beskrivit hur CSR appliceras på exempelvis företagets rekryteringsprocesser där man säkerställer att detta görs utifrån ett CSR perspektiv. Det vill säga att processerna innehåller delar där man tittar på ämnen som bland annat mångfald, jämställdhet, likabehandling och nyttan i den sociala påverkan. De lyfter även upp att de styrs av redan befintliga dokument som reglerar detta och andra områden som till exempel hur mycket tid en anställd får lägga på att engagera sig i projekt relaterade till CSR och som ligger utanför den anställdes arbetsuppgifter. CSR1 och CSR1b menar även att företaget säkerställer kvalitén i sitt CSR-arbete genom sina ISO-certifieringar. Ändå upplever de att företaget är bättre på att ställa krav på leverantörer och andra intressenter än att aktivt arbeta med sitt interna CSR-arbete. Bland annat nämner CSR1a och CSR1b att de följer energiförbrukning i företaget och att de uppmuntrar medarbetarna till att källsortera men mer än så framkommer inte under intervjun. De interna processerna för huruvida CSR ska implementeras hos de anställda har legat på en *"miljöspecialist"* tidigare och det är inte förrän nu som CSR-arbetet i relation till medarbetarna börjar komma till HR. Arbetsplatschefer förväntas kunna driva CSR-arbetet och de ansvarar för att säkerställa att CSR-processer bedrivs på rätt sätt.

"Och då har det legat på varje chef att bevaka arbetsmiljön och allt som är kopplat till CSR"
(CSR1a, Kommunala bolaget)

Företaget lägger sitt fokus på CSR-arbetet mer mot andra intressenter än att involvera medarbetarna mer. CSR1a beskriver att företaget skickar ut enkäter till leverantörer och kunder men nämner inte att detta görs mot medarbetarna. Istället berättar CSR1b att procedurer kring CSR riktad mot medarbetare förs in i avtalsklausuler. Hen menar på att man inte vill tvinga fram medarbetare till att delta i olika CSR-arbeten, vilket relaterar till att detta ses som extra arbetet för de anställda. CSR1a tar upp ett exempel där medarbetare fick anpassa sig till ett beslut inom CSR-arbetet som de fick acceptera utan någon som helst tydlig förklaring. Argumentet är att dessa beslut ingår i ett strategiskt arbete som kommer ifrån ledningen men där medarbetarna inte har fått vara delaktiga i skapandet av processen för detta. De upplever själva att de inte kan svara på om beslutet är rättvist eller inte eftersom de rättar sig efter politiska beslut och vad de beslutar om måste följas eftersom de är folkvalda. CSR2 och det företaget hen arbetar på tillhandahåller en annan procedur för hur man ska arbeta med CSR gentemot de anställda. För att processerna kring CSR-arbetet ska upplevas mer rättvisa inkluderas tre frågor inom ämnet CSR i en medarbetarundersökning. Dessa frågor försöker fånga hur de anställda ser på företaget och vad de har för uppfattning i relation

till företagets CSR-arbete. Frågorna försöker fånga medarbetarnas perception om de upplever att företaget är etiskt och ansvarsfullt, om företaget upplevs vara ansvarsfull gentemot samhället och miljön och om de anställda tycker att företaget bedriver ett bra arbete i de samhälle där företaget lever och verkar. Vidare berättar CSR2 att företaget även på sina interna webbsidor informerar anställda om CSR-arbetet där de i likhet med Facebook kan gilla inlägget och genom det antalet ”gilla-markeringar” följa upp vad som är viktigt för medarbetarna i relation till CSR-arbetet. En undersökning gjordes för tre år sedan men mer på global nivå, detta för att få en bättre förståelse om vilka CSR-områden medarbetarna ville att företaget skulle jobba med. De vill att processskapandet inom CSR ska involvera alla inom företaget. CSR-arbetet kommer till en så låg nivå i hierarkin att CSR2 uttrycker sig förvånad över engagemanget från medarbetarna i att delta i CSR-arbetet.

“(...) is not a regular process but what we did about 3 years ago was to do a global employee survey only about CSR, to understand what kind of areas are interested that the company supports, and then we have an a idea of course” (CSR2, Industrieföretag).

Ett annat sätt att säkerställa att man bedriver ett bra CSR-arbete är att företaget under de senaste tre åren har kommit med i Dow Jones Sustainability Index, vilket CSR2 menar utvärderar företagets CSR-arbete från många olika dimensioner. CSR3 beskriver att medarbetarna involveras i CSR-frågor genom att presentera en hållbarhetsrapport, hen gjorde återkom med att lyfta upp företagets *“code of conduct”* som det enda styrdokumentet att säkerställa att processerna kring CSR upplevs vara rättvisa från medarbetarnas perspektiv. Vidare menade hen på att CSR-arbetet ska bli en del av företagskulturen, företag använder därför utbildningsmoduler och anser att andra typ av styrdokument riskerar att stanna på ledningsnivån och inte nå neråt i hierarkin. Därför har företaget riktat sig på att nästan enbart använda sig av sin *“code of conduct”* och bygga sitt CSR-arbete utifrån det, med detta menar hen att informationsvägen från VD:n till den enskilde anställde förkortas. Vidare berättar CSR3 att företaget genomför en medarbetarundersökning var 12 eller 18 månad med ett frågebatteri som rör arbetsmiljö och deras arbetssituation som ett sätt att optimera chefernas arbete gentemot de anställda vad gäller jämlikhet och likabehandling. Företaget möter dock svårigheter i att kommunicera de beslut som tas till alla medarbetare på ett korrekt sätt.

CSR4 beskriver att företagets policys idag inte är uppdaterade och att uppdateringen är en aktuell process inom CSR-arbetet som företaget driver. I vissa områden relaterade till CSR-arbetet så som exempelvis jämställdhetsplanen påstår CSR4 att man inte tar någon större hänsyn till medarbetarna eftersom detta är lagstiftat. I deras kärnvärden vill de däremot få med sina anställda. CSR4 menar på att det är svårt att komma uppifrån ledningen och bara säga till dem anställda att så här bör ni tänka eller agera. För att de anställda ska förstå bättre avsikten med CSR är det viktigt att fånga vad som är intressant för dem, detta kan göras exempelvis under utvecklingssamtalen och även när de har anställningsintervjuer. CSR4 menar på att det är viktigt att människor förstår vikten med CSR-arbetet i företaget redan från början och på så sätt säkerställa att processerna upplevs som rättvisa. För att komplettera hur

man ska genomföra de olika processer kring CSR görs det undersökningar mot olika intressentgrupper, där ibland medarbetarna, sen jämförs intressenternas svar med vad ledningen säger. Ett sätt att säkerställa att CSR-arbetet i relation till medarbetarna blir transparent och tydligt är genom att HR sitter med när resultaten från undersökningen och ledningsarbetet ska ta form. CSR4 menar på att det är lika viktigt att CSR-processerna inte bara implementeras utifrån vad företaget gör utåt utan det interna arbetet är lika viktigt som ett sätt att främja medarbetarnas välmående. Omsorgsföretaget har en assistansplan som går igenom beroende på när den anställde vill ha uppföljning, det kan handla om kvartalsvis eller årsvis. Här uppmanas anställda att ta ett socialt och ekonomiskt ansvar, men det framkommer inget som direkt knyter an till ökad medvetenhet om hur man som anställd kan påverka miljön. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är enligt CSR5 något många gör inom omsorgsföretaget varje dag utifrån en självbevarelsedrift, medvetet som omedvetet. Omsorgsföretaget lyfter många av sina hållbarhetsfrågor på olika arbetsmöten. De uppmanar då sina anställda att återvinna, skriva ut dubbelsidiga papper och att inte använda färg när de skriver ut. Detta tas upp varannan månad ungefär enligt CSR5 och ska sedan försöka förmedlas ut till de olika arbetsplatserna under deras regi. Då varje arbetsplats är enligt CSR5 ett kostnadsställe så ges dem en budget varje år som ska följas och där ingår även hållbarhetsarbetet. Den psykosociala delen går igenom vid arbetsplatsträffar där det görs upp olika planer mot de anställda för att se vad de går igenom, vad de behöver hjälp och stöttning i. CSR5 säger dock att det saknas idag en tydlig miljöpolicy vilket de har haft tidigare men nu tagit bort. Den handlade då om att köpa från företag som är etiska och tänka miljö utifrån deras leverantörer. CSR5 ser det som en stor utmaning i att hålla miljöarbetet i fokus när väl vardagen drar igång, den ekonomiska hållbarheten är ofta den som kommer i första hand och sedan den sociala. Annars säger CSR5 att hållbarhetsarbetet är upp till var och en.

Kommunicera CSR

Enligt CSR1b behöver företaget bli bättre på att utbilda sina chefer för att de ska kunna förstå att de besluts som tas inom CSR-arbetet inte bara är tänkta ur ett ekonomiskt syfte utan att dessa beslut tjänar till ett större syfte. Företaget har försökt att få med cheferna på utbildningar där man pratar om vikten av att bedriva CSR-arbete men CSR1a menar på att chefer inte ser detta som en prioritering och många chefer närvarar inte på dessa möten. CSR1a menar på att cheferna måste förstå varför de bör prioritera exempelvis inhandling av fairtrade-varor även om det innebär en försämrad ekonomi. CSR1b menar att det är viktigt att arbeta med en beteendeförändring för att kunna förbättra kunskapen om varför man ska tänka hållbart. Ytterligare berättar de att de avdelningarna på organisationen som arbetar tydligt med CSR och som är duktiga på att kommunicera ut det, ser också att medarbetarna har en helt annorlunda uppfattning i hur viktigt CSR-arbetet är, än hos de avdelningar där CSR-arbetet inte är så levande. Detta exemplifieras ytterligare när de påpekar hur några medarbetare känner stolthet när de ser organisationen arbeta med CSR relaterade projekt medan andra tycker tvärtom.

CSR2 beskriver att företaget försäkras sig att alla medarbetare känner till och förstår vad som är viktigt för företaget i relation till sitt CSR-arbete genom sina kommunikationskanaler. För att stärka deltagande och förståelsen av CSR-arbetet har företaget även ett spel tillgängligt på deras hemsida. Detta spel är inte bara för medarbetarna utan även för andra intressenter. Spelet har utvecklats och grundas utifrån företagets ”*code of conduct*”. Avsikten med spelet är att intressenterna ska känna till hur företaget vill framstå och agera i relation till sitt CSR-arbete. Att vara transparent i beslutsfattandet och kommunikationen anser CSR2 är en självklarhet, speciellt relaterat till att arbeta med CSR. Att utbilda sin personal ser de som en viktig process i att säkerställa detta. Innan någon anställd kan uppnå en chefsposition får de delta i utbildningar kopplade till olika processer inom CSR-arbetet. Cheferna måste ha en förståelse för CSR och relationen till hur detta påverkar medarbetarna i olika dimensioner. En annan strategi för att säkerställa att medarbetarna känner sig respekterade och välbehandlade är ett frågebatteri som inkluderas i företagets medarbetarundersökning. När cheferna får dessa resultat jämförs dem med tidigare års resultat varpå chefen ansvarar för att följa upp hur resultaten skiljer sig ifrån varandra. Om cheferna upptäcker att medarbetarnas svar i relation till föregående undersökning har försämrats ansvarar chefen för att ta reda på hur det kommer sig att medarbetarna har svarat annorlunda, chefen ska då prata med sina medarbetare för att förstå vad som ligger bakom förändringen i deras svar. Därefter har chefen ett år på sig att förbättra eventuella områden som behöver förbättras. Om medarbetarundersökningen året efter återigen visar sjunkande siffror i frågebatteriet ska chefen stå för eventuella konsekvenser som företaget måste ta.

I sin tur beskriver CSR3 att företaget haft en dålig struktur på vilka som ansvarar för att kommunicera ut CSR-arbetet till medarbetarna. Efter en större omstrukturering har företaget kunnat identifiera 120 nyckelpositioner som i sin tur fått delta i ett ledarskapsprogram där man centrerade sig på att arbeta med deras ”*code of conduct*” och förstå hur detta efterlevs i det dagliga arbetet. Detta ledarskapsprogram är idag i en ny fas och företagets intentioner är inkludera personer som inte har en nyckelposition i företaget för att kunna sprida ut budskapet med CSR. Det nämns också under intervju att företaget använder en online plattform för utbildning till alla anställda och där det inkluderas ett avsnitt i CSR. CSR4 för sin del berättar att företaget arbetar med att medarbetarna ska förstå syftet med CSR igenom kärnvärden och mer praktisk ta upp det på personalmöten, belysa att företaget vill arbeta mer hållbart. Hen nämner att cheferna måste ha en tydlig förståelse för detta och på så sätt kunna bygga en dialog med sina anställda. CSR4 nämner utbildning som ett viktigt redskap för att uppnå syftet med att kommunicera ut rätt vad CSR står för och har för syfte. Vidare poängterar hen att företagets CSR-arbete är under utveckling och att detta fortfarande är ett område att arbeta på. Omsorgsföretaget berättar om sin väldigt höga personalomsättning kopplat till verksamhetens natur, vilket gör det svårt få en kontinuitet i CSR-arbetet, menar CSR5. En ändring de borde i så fall göra enligt CSR5 är att ta med CSR-arbetet i det de kallar för assistansplanen och på ett tydligare sätt involvera medarbetarna mer. De behöver bli bättre i att kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete ut mot de många arbetsplatser de har. Oftast finns det en platschef som ansvarar för driften av arbetsplatsen, där kan mer specifika utbildningar

tas fram för att få in ett mer gemensamt hållbarhetstänk. De utbildningar de har idag med platscheferna är tredagars utbildningar som rör hur företaget vill att de ska arbeta, vad omsorg är för dem och vad man får använda pengarna till, vilket kan ses som CSR då den ekonomiska hållbarheten är viktig enligt CSR5.

Analys

Arbetet med CSR

EU-kommissionen (2001) nämner vilka utmaningar företag möter idag i att attrahera och behålla sin personal. Anvisningar riktade mot företag att arbeta med CSR för att främja medarbetares hälsa, välmående och säkerhet. CSR1a och CSR1b nämner hur de inkluderar detta i sina rekryteringsprocesser. CSR4 i likhet med CSR1a och b nämner också vikten av att introducera CSR-konceptet redan under anställningsintervjun, vilket relaterar till ett CSR tänkt i att attrahera medarbetarna. CSR2, 3 och 5 pratar däremot mer om hur de arbetar för att behålla sin personal och nämner i väldigt liten mån hur CSR på något sätt ska användas som attraktionsstrategi för att rekrytera nya talanger. Om företaget tar ett socialt ansvar mot den anställda så är det stor chans att den anställda även tar ett större ansvar i den miljö de arbetar i (Tziner, m.fl. 2011). Att företagen intresserar sig för att attrahera personal ur ett CSR-perspektiv kan ha som konsekvens att företaget ses som mer rättvist och därför påverkar huruvida människor vill söka sig till dessa företag. Med utgångspunkt i det som Tziner (2011) beskriver kommer de som blir rekryterade men även befintligt anställda anta ett större ansvar i företagen. CSR3 beskriver hur de vill att CSR ska förbli en del utav organisationskulturen i likhet med CSR4 som påpekar på det arbete de lägger ner på att inkludera detta i sina kärnvärden. Omsorgsföretaget i likhet till de andra arbetar också aktivt för att framstå som en organisation som tänker hållbart och förmedlar detta på sina arbetsplatsmöten och sina utbildningar. Vad CSR5 nämner flera gånger är att de alltid försöker effektivisera sitt ekonomiska hållbarhetsarbete och miljöarbete. Men vad ges då för resurser för medarbetarna att delta i hållbarhetsarbetet? Enligt Colle m.fl. (2014) finns det en utmaning då ekonomiska resurser oftast saknas för att involvera medarbetarna i skapandet av den gemensamma etiska värdegrund som rör CSR-arbetet. Gemensamt för alla företag är att CSR är en väldigt viktig del att arbeta med. Ett ökat hot om vår planets överlevnad har lett till att företags miljöpåverkan granskats hårdare, samtidigt som allt mer fokus lagts på individens välmående, vilket har skapat ett större utrymme för CSR-arbetet (Crane, m.fl., 2008). Några nämner att HR har en viktig roll i det strategiska arbetet med att förmedla vilka avsikter företagen har med sitt CSR-arbete och hur man kan involvera medarbetarna mer. Upplevelsen är dock att företagen inte ser HR som en strategisk partner utan mer som ett bollplank. HR kan genom sitt strategiska arbetssätt bidra med strategier för att uppmuntra medarbetarna att involvera sig mer i CSR-arbetet (Jamali, El Dirani, Harwood 2015).

HR och CSR

CSR-arbetet beskrivs ofta som ett arbete riktat mot olika intressenter som till exempel staten, leverantörer eller medarbetare. Då det sociala ansvaret dels är riktat mot att involvera medarbetarna, blir ansvaret större hos HR (Sharma, Sharma, Devi, 2009). Att arbeta med Human Resources Management strategier (HRM) kan medarbetarna uppmuntras i att

involvera sig i CSR, samt bidra till att skapa en företagskultur präglad av ett medvetet socialt ansvar (Sharma m.fl. 2009). CSR3 pratade exempelvis om hur deras CSR-arbete ska förbli en företagskultur. HRM kan därför främja ett ansvarsfullt CSR-arbete genom att skapa transparenta processer för att attrahera och behålla medarbetare, bygga upp eller förbättra redan befintliga belöningsystem samt säkerställa att alla medarbetare blir behandlade med respekt (Simons, 2011). Men kopplingen mellan CSR och HR framgår som svag under intervjuerna. Hos det kommunala bolaget så arbetade CSR och HR separerat. Det är nästan bara vid rekryteringsprocesser som samarbetet mellan dem två, blir tydligt. Kombinationen av CSR och HR-aktiviteter kan stärka beteendet hos anställda och leda till att stärka organisationen position på arbetsmarknaden (Sharma, m.fl. 2009). Vid frågan om CSR-avdelningen på det kommunala bolaget, kan involvera HR mer i arbetet så bekräftar de att det finns glapp i kommunikationen. Hade det funnits mer resurser och bättre kommunikation så hade CSR-arbetet kunnat förmedlas ner genom hela organisationen på ett bättre sätt. Att förmedla CSR-arbetet på ett bra och positivt sätt mot medarbetarna kan skapa en känsla av delaktighet och vilja att påverka, vilket kommer gagna företagen menar Sharma m.fl. (2009).

CSR2 beskriver kopplingen mot HR som vag men att det i vissa fall, kopplas ihop med CSR när det kommer till frågor om Employer Branding eller att få unga människor in på arbetsmarknaden. Enligt Baptiste (2008) så kan frågor om Employer Branding och arbetsmiljö tydliggöras genom HRM-praxiser som motiverar de anställda i det dagliga arbetet och i deras tänkta hållbarhetsarbete. Ingen utav de undersökta företagen har en direkt koppling mellan CSR och HR. Även om det lyfts upp i litteraturen framgår inte relationen som något helt självklart (Buciuniene & Kaslauskaitė 2012). Men ska det behöva vara så? Då CSR oftast ses ur ett makroperspektiv där ansvaret har riktats mot samhälle och miljö, har det inre ansvaret på mikronivå ofta hamnat i skymundan (Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams, 2006). Flera av respondenterna bekräftar detta och uppmuntrar till ett ökat samarbete mellan CSR och HR. För att medarbetare ska kunna känna sig delaktiga och uppleva CSR-arbetet som en rättvis process kan HR vara en viktig del i att kommunicera ut det mot medarbetarna (Rupp, m.fl. 2006). CSR1 nämner tidigare att de och HR kan bli mer involverade i varandras arbete och lära av varandra. Detta är även något Sharma, m.fl. (2009) beskriver som något positivt. En förbättrad relation mellan CSR och HR främjar hållbarhetsarbetet. Företagen kan få stöttning i det strategiska arbetet och HR kan i sin tur utvecklas rent affärsmässigt och få bättre förståelse över det ekonomiska hållbarhetsarbetet. Glappet som beskrivs i intervjuerna kan enligt Sharma, m.fl. (2009) täppas till med hjälp av strategiskt HRM-arbete. I delar av intervjuerna framgår det att det finns olika policys och ramar där medarbetarna involveras som till exempel transportföretagets hållbarhetsrapport, men oftast finns där ingen tydlig plan eller styrdokument som uppmuntrar till ett socialt ansvarstagande. En HR-funktion kan som strategisk partner utforma dokument mot ett hållbarhetsarbete som innehåller sociala mål och värdegrunder i linje med företagens finansiella målsättningar, vilket kan medföra att en starkare organisatorisk kultur skapas, enligt Cohen m.fl. (2010).

CSR och Organizational Justice

Om vi nu utgår ifrån att människor tenderar att reagera olika beroende på om något upplevs rättvist eller orättvist, vilket kan leda till positiva och mindre positiva konsekvenser, kan CSR-arbetet komma att dömas som rättvist eller inte. Denna bedömning kommer i sin tur att skapa konsekvenser för företagen, vare sig de är bra eller dåliga (Rupp, Ganapathi, Aguilera, Williams 2006). Det bör därför ligga ett intresse från företagen att främja arbetet med CSR ur ett rättviseperspektiv. Att motivera, belöna, skapa delaktighet och kommunicera ut CSR-arbetet på ett så rättvist sätt som möjligt, med intentioner att främja eventuella personalrelaterade förändringsarbeten kan säkerställa personalens välmående och säkerhet, samt aktivt attrahera och behålla sin personal (The European Commission, 2001).

Distributive CSR

Det är tydligt att företagen på ett eller annat sätt har någon form av belönings- eller förmånssystem för att uppmuntra sina medarbetare. Det som var förekommande bland de flesta intervjuerna var att de inte såg dessa förmåner eller belöningar som sådana. Det var enbart CSR1a och CSR1b som svarade konkret på frågan och angav exemplet med rabatten för cyklar och cykeltillbehör för de anställda. Även om intervjupersonerna tog upp diverse exempel på några förmånssystem, verkade detta vara oklart ur deras perspektiv. CSR2 nämner ett program under utveckling som har studerats för att förstå vad man kan vinna på det och hur det ska genomföras. Detta är ett tydligt exempel på hur viktigt det är att skapa en rättvis fördelning av resurserna gentemot anställda. Att skicka tre medarbetare på en volontärresa till Afrika är inte samma sak som att skicka hundra medarbetare, finns det möjlighet för tre borde möjligheten finnas för fler. Det framkommer även likheter i detaljhandelskedjan, där CSR4 berättar att de anställda tilläts använda sin arbetstid till olika former av sociala projekt. I enighet med Distributive CSR inom Organizational Justice teorin kommer medarbetarna att göra en bedömning om dessa former av belöningar och förmåner är rättvisa i relation till sina egna intressen och hur andra belönas eller får förmåner i sitt CSR engagemang (Cropazano, Bowen, Gilliland 2007). Företagen bör inte förvänta sig något större engagemang från medarbetarna om de inte utformar tydliga och rättvisa belönings- och förmånssystem, i alla fall inte på långt sikt. Rättvissekänslan är en kollektiv känsla (Kelsen, 2000) och för att denna kollektiva känsla ska träda fram måste alla anställda i största mån, få samma form av belöningar. Där har vi exemplet från CSR1a och CSR1b, som motiverar sina anställda att cykla och erbjuder dem förmåner för att kunna göra det. Detta kan ses som mer rättvist än att endast ett fåtal anställda får möjlighet att volontärarbeta i Afrika.

Procedural CSR

Vid olika hållbarhetsprocesser införs olika beslut. Om människor upplever dessa processer som rättvisa kan det leda till intellektuella och emotionella former av belöningar, i motsats kan det snarare leda till irritation och upprördhet (Cropanzano, Bowen, Gilliland, 2007). Företagen bör därför skapa utrymme för medarbetarna att vara delaktiga i hur CSR-arbetet ska

bedrivs och utformas. De undersökta företagen nämner olika former av arbete där de försöker involvera sina medarbetare. CSR1a och CSR1b i likhet med CSR4 beskriver hur de använder sig av CSR i rekryteringsprocesserna. Andra nämner användandet av styrdokument och några inkluderar frågor om CSR i medarbetarundersökningar. Genom att involvera medarbetarna och vara transparenta i processskapandet av CSR-arbetet kan ökad nyfikenhet för CSR-arbetet skapas. Arbetet kan sen ge emotionella eller intellektuella former av belöningar, vilket kan hämna effekten av orättvis resursfördelning om dessa inte är helt utarbetade i företagen. Ett problem som framkommer under intervjuerna är att CSR-arbetet oftast är mer riktat utåt mot olika intressenter, snarare än inåt mot medarbetarna. Flera av företagen medger att deras processer inte involverar sina medarbetare tillräckligt. Då olika intervjupersoner såg annorlunda på belönings- och förmånssystemen eller inte tyckte att de anställdas engagemang borde belönas, borde det ligga i företagets intresse att tydliggöra för sina medarbetare varför de bör engagera sig i företagets olika delar av CSR-arbetet. De framgår även hos de olika företagen att kommunikationen bör bli tydligare mot de anställda i vad de kan få ut för form av belöningar eller förmåner av att göra CSR-arbetet. Om företaget bestämmer sig för att skicka iväg personer till Afrika för volontärarbete eller om företaget väljer ut nyckelpersoner att delta i ett utbildningsprogram, är det viktigt att detta framkommer på ett korrekt sätt för att hämna effekten att en sådan beslutsprocess uppfattas som orättvist.

Interactional CSR

CSR5 nämner vikten av att inkludera sina anställda ännu mer i deras "assistansplan". CSR2 berättar om deras medarbetarundersökningar och hur de bör följas upp. CSR3 exemplifierar den nya fasen i deras utbildningsprogram där man vill involvera även andra som inte har en nyckelposition i företaget. Andra hänvisar till styrdokument och hur CSR kan bli en del av företagskulturen. Företagen använder olika metoder eller strategier för att säkerställa att de kommunicerar ut sina CSR intentioner på rätt sätt. Återkommande för de flesta företagen var den viktiga och betydande roll chefer och andra nyckelpersoner har i genomförande av arbetet. Det råder en förståelse av hur viktigt detta är för företaget. Sett ur ett rättviseperspektiv mot företagen, så stämmer arbetet med litteraturen när det gäller att engagera sig och bygga strategier för att kommunicera sina CSR intentioner och att göra detta genom cheferna. Människor kommer att bedöma hur rättvis kommunikationen är mellan företaget och dem, samt bedöma hur både medarbetarna själva och andra intressentgrupper kommer att bli behandlade med respekt av företaget. Detta leder till att de anställda även kommer att bedöma huruvida CSR-arbetet kommuniceras ut till de själva och andra (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi 2007). Vidare kan man se hur en god kommunikation av företagets intentioner med CSR kan påverka huruvida medarbetarna tenderar att involvera sig i CSR. CSR1a och b nämner hur de ser skillnader på arbetsplatser där man arbetar aktivt och mindre aktivt med att förmedla CSR-arbetet. Det finns en skillnad mellan de anställda och deras vilja att engagera sig. Likadant för CSR3 som berättar att företaget ville ge en ekonomisk ersättning till sina anställda när de kom med idéer för att effektivisera arbetet men att engagemanget snabbt rann ut i sanden. Detta kan ha en koppling till det hen berättar i ett

senare skede där det framkommer att företaget inte riktigt haft en tydlig kommunikation ut mot de anställda och därför har man strukturerat om hur man vill kommunicera ut CSR. Jämförs detta med vad CSR2 säger, där engagemanget från medarbetarna tenderar att vara starkare, kan detta bero på hur CSR-arbetet kommuniceras ut. CSR2 använder inte bara cheferna utan även sina interna kommunikationskanaler. I Aguilera m.fl. (2007) framkommer människor tenderar att tänka mer hållbart om företagen de arbetar på, kan på ett bra sätt kommunicera ut sina intentioner med CSR-arbetet.

Diskussion och slutsatser

Den här studien har skapats i syfte att förstå konceptet CSR ur ett rättviseperspektiv och ge förståelse i hur CSR-arbetet implementeras och förmedlas i de studerade organisationerna. Studien har ur ett HR-perspektiv lyft upp det strategiska CSR-arbetet i de olika organisationerna med fokus på att förstå relationen mellan ett företags CSR och de anställda som intressentgrupp. Resultatet av studien visar att företag arbetar relativt rättvist med sitt CSR-arbete gentemot sina anställda. Dock finns det otydligheter i resursfördelningar, bakomliggande processer och kommunikationen. Brister det i dessa tre områden medförs en ökad risk för medarbetarna att se företagen som orättvisa. För att ett lyckat CSR-arbete ska fungera i relation till medarbetarna krävs det att organisationerna först och främst, tydliggör på ledningsnivå vad de vill uppnå med själva CSR-arbetet som sådant och på vilket sätt de vill involvera medarbetarna. Att skapa ett mer rättvist CSR-arbete gentemot de anställda kräver också ett bättre samarbete mellan HR och CSR-ansvariga (Rupp, m.fl. 2006), vilket tydligt framgår av intervjuerna. HR kan bidra som strategisk partner med att utveckla strategier för att motivera anställda, skapa mer rättvisa processer för att uppnå ett bättre engagemang och kommunicera ut tydligare företagens syfte med CSR-arbetet (Preuss, Haunschild, Matten 2009). HRs roll kan därför vara betydande för organisationen genom att översätta medarbetarnas intentioner och intressen med CSR-arbetet mot företagen (Jamali, El Dirani, Harwood 2015). Skapandet av HR-policys inom CSR, uppföljning av hur dessa HR-policys efterlevs i det dagliga arbetet och studier av vilka effekter detta ger för företaget är några av de områden där HR kan bistå med sin kunskap och sin strategiska roll. Genom detta kommer HR skapa tydligare ramar för hur CSR-arbetet kan implementeras hos medarbetarna i linje med de uppsatta målen på ledningsnivån. Om HR får en större plats och möjlighet att påverka i det ovannämnda, är det möjligt för HR att skapa mer rättvisa i relation till företagets CSR-arbete och hur de anställda uppfattar det. Inte nog med att utveckla strategier för att medarbetarna ska engagera sig i CSR-arbetet, kommer också HR att säkerställa att företagen tar hänsyn till de anställdas rättigheter, välmående och säkerhet, samt främja likabehandling (Simons, 2011). Denna studie har identifierat att företagen tenderar att arbeta relativt rättvist med CSR-arbetet gentemot de anställda. Företagen visar tydliga tecken på att de i någon mån arbetar med alla tre delar inom Organizational Justice men dess koppling är något svag. Det starkaste bandet finns mellan procedural och interactional, då det framgår starka viljor från företagen att involvera sina medarbetare och kommunicera ut företagens intentioner med CSR-arbetet. Detta innebär att företagen måste arbeta inte bara med sin procedural och interactional CSR utan även med distributive, då det var just under distributive CSR som företagen visade svaga tendenser att arbeta rättvist. Hur företagets CSR-arbete tar form och hur anställda uppfattar det som rättvist har legat till grund för den här studien. Människors benägenhet att arbeta kvar eller att söka sig till företag som är mån om sitt rykte blir mer attraktivt, eftersom människor gör bedömningar på hur det kommer att vara för dem om de stannar kvar eller söker sig till andra företag (Aguilera m.fl. 2007). Att arbeta tydligare med att skapa ett rättvisare CSR-arbete kan därför öka företagets möjligheter att kvarstå som en

aktör på arbetsmarknaden. Detta kan ha en positiv inverkan på företagets personalarbete med att attrahera och behålla sin personal. Enligt Rupp (2011) går organisatorisk rättvisa och tillfredsställelse på arbetsplatsen hand i hand. Kan CSR-arbetet på ett transparent sätt involvera medarbetarna mer, kan arbetet stärkas på flera plan där medarbetarna kan känna en större tillfredsställelse i sitt dagliga arbete.

Reflektion och förslag till vidare forskning

Studien som här presenterats belyser hur rättvist det strategiska arbetet bakom CSR är. CSR som koncept är mycket brett vilket har skapat en utmaning i att fånga in relevant fakta som besvarar studiens frågeställning. Många av intervjupersonerna arbetar idag med ett CSR som är mer riktat mot andra intressenter än själva medarbetarna inom företagen. Detta har gjort det tydligare att HR och CSR behöver utveckla ett mer nära samarbete. I studien så analyserades CSR-ansvarigas uppfattningar om CSR-arbetet och relationen mot de anställda. Det hade varit intressant att studera hur HR-ansvariga ser på CSR-arbetet och hur HR-avdelningar arbetar med att bygga och utveckla strategier för att implementera CSR gentemot de anställda. Att tolka CSR utifrån Organizational Justice har inneburit att tolka subjektiva svar utifrån denna teori. Studien hade kunnat kompletteras genom att även undersöka medarbetarnas ställning till CSR ur rättviseperspektivet. Detta hade möjliggjort en jämförelse mellan hur strategerna ser på implementeringen av CSR-arbetet och hur det faktiskt upplevs i det dagliga arbetet. Detta hade dock inneburit att kombinera en kvantitativ studie med det kvalitativa som här har gjorts.

Referenslista

Vetenskapliga artiklar

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.

Baptiste, N. R. (2008). The symbiotic relationship between HRM practices and employee well-being: a corporate social responsibility perspective. *The Ashgate Research Companion to Corporate Social Responsibility*.

Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, R. 2012. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. Vol. 7, iss 1: 5-24.

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

De Colle, S., Henriques, A. & Sarasvathy, S. 2014. The paradox of Corporate Social Responsibility standards. *Journal of Business Ethics*. Vol. 125, iss. 2: 177-191. DOI: 10.1007/s10551-013-1912-y.

Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377-396.

Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring Human Resources management roles in corporate social responsibility: the CSR- HRM co- creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.

Preuss, L., Haunschild, A., & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953-973.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿ Como se Relacionan?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.

Böcker

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. OUP Oxford.

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2010). CSR: Företagsansvar i förändring.

Kelsen, H. (2000). *What is Justice?: Justice, Law, and Politics in the Mirror of Science: Collected Essays*. The Lawbook Exchange, Ltd.

Law, J., Pallister, J., Isaacs, A., & Betts, G. (2009). Oxford dictionary of business and management. *5e upplagan*, Oxford University Press, Oxford.

Simons, R. (Ed.). (2011). Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities.

Övriga referenser

Kommissionen, E. (2014). MEDDELANDE FRÅN KOMMISSIONEN TILL EUROPAPARLAMENTET, RÅDET, EUROPEISKA EKONOMISKA OCH SOCIALA KOMMITTÉN OCH REGIONKOMMITTÉN.

Svenska Dagbladet <http://www.svd.se/han-avslojade-vws-miljardfiffel> (2015) hämtad 2016-05-04

Bilagor

Intervjumall för CSR-medarbetare

- Kan du förklara din roll i företaget som sådant och hur du arbetar med csr?
- Arbetar ni med specifikt område inom CSR eller arbetar ni med ett allmänt CSR-arbete?
 - Finns det exempelvis Polycys för detta? Certifieringar? Interna utbildningar... m.fl. (procedural)
- (om personen är inom HR) Kan du förklara hur kommer det sig att HR ansvarar för detta?
- (Om personen INTE är inom HR) Vilken koppling har HR i frågan om CSR?
- Vad tror du att CSR arbetet har för avsikter i relation till företaget?
- Vilka tror du att CSR arbetet är riktat till? (Intressenter)
- Vad är den största utmaningen med att arbeta med CSR gentemot medarbetarna?
- Hur kommer det sig att man arbetar med CSR, vilka avsikter har man? (följd fråga, har ni dokument som styrker på att medarbetarna upplever att organisationen är rättvist?)
- Hur följs arbete upp med CSR?
- Hur arbetar ni för att ha en rättvis arbetsplats genom CSR arbetet?
- Är ni fler som arbetar med CSR arbetet och hur ser i så fall deras roller ut?
- Är CSR och personalfrågor sammankopplat inom er organisation?

Utifrån Organizational Justice:

- Hur motiverar ni era medarbetare att delta i CSR arbetet? (distributive)
- Använder ni er utav belöningssystem och på vilket sätt då i så fall? (Distributive)
- (om de har belöningssystem) Hur tycker ni att medarbetarna ser på dessa belöningar? (distributive)
- På vilket sätt skapar ni delaktighet för medarbetarna att påverka CSR arbetet? (procedural)
- Hur säkerställer man att man tar med alla anställda i denna process? (procedural)
- Upplever ni att de anställda tycker att processerna inom CSR-arbetet är transparenta? (Procedural)

- Hur informerar man anställda om CSR-arbetet och dess syfte? (Interactional-kommunikation)
- Vilka ansvarar för att förmedla CSR-arbetet och dess syfte gentemot de anställda? (interactional)
- Hur säkerställer man att medarbetarna känner sig respekterade och rättvisbehandlad behandlade i frågan CSR arbetet? (interactional)

Om medarbetaren

- Hur tror du medarbetarna ser på CSR som koncept?
- Förstår de vad CSR är?
- Vad har HR för roll i CSR-arbetet?
- Borde de involveras mer i CSR-arbetet?