



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

# HR - en nyckelspelare för lyckat CSR

-En kvalitativ fallstudie i offentlig och privat sektor

Häller, Anton. Karlsson, Ted.

Uppsats/Examensarbete:	15hp
År:	2017
Handledare:	Marissa Ekdahl
Examinator:	Wajda Wikhamn

# Abstract

BA-thesis: 15 hp  
Subject: Human Resources and corporate social responsibility  
Level: Bachelor/First cycle  
Year: 2017  
Supervisor: Marissa Ekdahl  
Examiner: Wajda Wikhamn  
Keywords: Corporate social responsibility, Sustainability, HR, Public, Private

As the social aspect of CSR and sustainability has gained more space in the HR-related research area, the authors of this paper study two large Swedish companies where they have an established experience with CSR and sustainability. The study aims to increase the understanding of the HR role within organizations work with CSR and sustainability. The authors map how the HR-departments work with CSR and sustainability and also examine the related outputs by using a model that explains how HR-inputs, outputs and organizational outputs are linked. The companies studied consists of one private and one public, to examine how this phenomenon is expressed in two different contexts. To provide support to the mapping HR:s role the authors review the fundamental theoretical concepts, which then merges into previous research regarding the relationship between HR, CSR and Sustainability.

The study is a qualitative multiple case study and the data has been collected by semi-structured interviews and secondary data. Three employees at each company have been interviewed to a total of six interviews. In addition the authors also had a conversation with a strategist at the public company. At the public company, the authors conducted interviews with one HR-specialist, one line manager and one senior manager. At the private company, the authors conducted interviews with one HR-specialist, one senior manager and one CEO. The interviews were transcribed and then it was analysed thematically. Beyond the interviews both companies provided the authors with secondary data.

The authors found that there were many similarities between the both organizations, despite the very different contexts. One cause is that the overall HR-processes are implied and therefore are part of the CSR and sustainability strategy. However the authors found some ambivalence regarding the underlying motives to CSR and sustainability. Furthermore the findings of this study point towards the difficulties in the straight connection between HR:s work with CSR and sustainability and organizational outputs. Despite this, this study also found that HR plays an important role in the work with CSR and sustainability.

## **Tack!**

Vi vill tacka de båda organisationerna och de respondenter som lät oss genomföra denna studie. Det var ett oerhört intressant och roligt arbete. Särskilt tack till de båda HR-avdelningarna som vi haft kontakt med. Ni var väldigt hjälpsamma och tillmötesgående. Tack Maja, din opponering var värdefull och klarsynt. Slutligen vill vi tacka vår handledare Marissa. Vår studie hade sett väldigt annorlunda ut utan dina kloka tankar och råd.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Introduktion.....	5
1.2 Strategiskt HR-arbete och CSR.....	6
1.3 Forskingsläge.....	6
1.4 Syfte och frågeställning .....	7
1.5 Vad bidrar vår studie till.....	7
<b>2. Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>8</b>
2.1 Corporate social responsibility .....	8
2.1.1 Fördelar med CSR .....	9
2.2 Hållbarhet .....	9
2.2.1 Social hållbarhet.....	9
2.3 Socialt hållbara HR-processer.....	10
2.4 Konceptuellt ramverk.....	12
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Forskningsansats.....	13
3.1 Datainsamling.....	13
3.2 Tillvägagångssätt och analysmetod .....	14
3.3 Tillförlitlighet och äkthet .....	15
3.4 Avgränsning .....	15
3.5 Etiska överväganden .....	16
3.6. Företagen .....	16
3.7 Hållbarhetsredovisning .....	16
<b>4. Resultat</b> .....	<b>17</b>
4.1 HR:s CSR-arbete .....	17
4.1.1 Definition och strategisk implementering.....	18
4.2 Utfall av CSR-arbetet.....	19
4.2.1 Personalrelaterat resultat av CSR-arbetet.....	19
4.2.2 Affärsmässigt resultat.....	21
<b>5. Analys</b> .....	<b>22</b>
5.1 Personalrelaterade och organisatoriska utfall av CSR.....	22
5.2 Mål och strategi.....	23
<b>6. Diskussion och Slutsatser</b> .....	<b>24</b>
6.1 Kritisk reflektion .....	26
6.2 Vidare forskning .....	26
<b>7. Referenslista</b> .....	<b>27</b>
7.1 Böcker .....	27
7.2 Vetenskapliga artiklar .....	27
7.3 Rapporter utgivna av myndighet, institution eller organisation.....	28
7.4 Internetkällor .....	28
<b>8. Bilagor</b> .....	<b>29</b>
8.1 Bilaga 1. Intervjuguide.....	29
8.2 Bilaga 2. Samtyckesformulär .....	30

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

I Sverige finns en stark tradition av socialt ansvarstagande, inte minst till följd av landets starka fackförbund och den tradition som mynnade ut ur Saltsjöbadsavtalet 1938. Sverige rankas sedan november 2016 som nummer två på listan över världens mest hållbara länder, med Norge i täten (Robecosam, 2016). Idag har både Corporate social responsibility och hållbarhet blivit nyckelbegrepp för många multinationella företag (Cohen, 2010). Detta har föranletts av ett ökat tryck från omvärlden att stora företag ska ta ett större socialt och miljömässigt ansvar. Detta ansvar gäller inte bara företagets verksamhetsområde utan innebär även att företagen ska bidra till en bättre värld överlag. CSR och hållbarhet är två olika saker, men används idag i liknande sammanhang (Inyang, Awa & Enuoh, 2011). CSR är en frivillig metod för företag att förhålla sig etiskt till människor, planet och ekonomi som rör sig längre än lagar och regler (Cohen 2010). Man kan säga att CSR handlar om företagets sätt att agera och ta ansvar för den påverkan de gör på människor, samhället och miljön (Cohen, 2010). CSR utgår ifrån det som Graafland (2010) kallar för "the triple-P bottom line" vilken utgörs av tre dimensioner (eller tre P:n) och avser då social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet (people, planet och profit). Hållbarhet innebär ett långsiktigt förhållningssätt och syftar till att företag ska kunna agera likadant i många år framöver som de gör idag. Det hållbara ansvarstagandet kan också röra sig långt bortom företagets gränser. Den största gemensamma nämnaren mellan CSR och hållbarhet är den ovan beskrivna triple-P bottom line. Hållbarhet har tidigare ansetts som ett större och mer omfattande begrepp än CSR. Den sorts hållbarhet man talar om då kräver ett samarbete mellan större aktörer exempelvis multinationella företag eller NGO:s (non governmental organisations) enligt Cohen (2010). Inyangs et al. (2011) såväl som Graaflands (2010) studie menar dock att CSR på senare tid absorberat hållbarhetsbegreppet, vilket vi också kommer göra i denna studie.

Det finns en mångfald i forskning om CSR. Graafland et al (2012) har undersökt motiven som ligger bakom arbetet och kommit fram till att det främst finns tre motivatorer till att arbeta med CSR; finansiella, etiska och altruistiska. Tidigare studier, exempelvis Orlitzky (2003) har påvisat att det finns ett långsiktigt, positivt samband mellan CSR och ekonomisk vinst. Resnick, E & Casazza Herman, C (2009) skriver att det finns ett växelverkande samband mellan anställdas engagemang och hållbarhetsarbete. Senare utför Ferreira & Real de Oliveira (2014) även ett försök att bevisa att CSR ökar anställdas engagemang men de finner inte att sambandet är självklart, de menar att det behövs mer forskning på ämnet och framförallt i verkliga situationer. Graafland et al (2012) påpekar dock att det verkar som om de inre motiven, alltså de etiska och altruistiska, framförallt är de motiv som driver företagen att arbeta hållbart - i kontrast till de finansiella. Men en stor del av den litteratur som behandlar ämnet framhävs CSR i ett ensidigt positivt ljus. För en skeptiker låter detta väldigt osannolikt. Isaksson, Kiessling & Harvey (2014) har antagit ett mer kritiskt perspektiv. Deras studie menar att CSR som koncept har blivit för otydligt, och till och med missuppfattat. Företag kopierar andra företags modeller och anpassar inte CSR-processerna till den egna kontexten. Processerna blir då missanpassade och halvdana. Isaksson et al (2014) menar att om CSR ska bli värdeskapande och tillväxtgynnande behöver det framförallt specificeras vilken strategisk funktion det ska ha i det egna företaget. Annan kritik (Devinney, 2009) hävdar att CSR i själva verket bara ger ett sken av att företag är socialt ansvarstagande, när det ansvarstagande företaget egentligen är en fundamental omöjlighet. Han menar att det inte går att tillgodose alla intressenters behov samtidigt. Den mesta kritiken verkar framförallt botten i *hur* företagen bedriver sitt CSR-arbete, inte *varför* arbetet bedrivs. Trots denna kritik

har CSR och hållbarhetsarbete etablerats som en trend i firmor världen över och har av många antagits som en långsiktig strategisk investering.

## 1.2 Strategiskt HR-arbete och CSR

Strategiskt CSR-arbete innebär konkurrensfördelar och tar bland annat uttryck i form av ökat medarbetarengagemang, employer branding, och attraktivitet som arbetsplats (Fang Lee Cooke, 2015) I detta arbete är Human resources (HR) drivande. Lam & Khare (2010) menar att HR bör vara en nyckelfunktion i det strategiska CSR-arbetet, eftersom HR är naturligt involverade i förändringsarbete och de processer som används när CSR implementeras och kontinuerligt förbättras (exempelvis gällande utbildning och utvärdering). HR har flera ansvarsområden i företags CSR-arbete. Dessa ansvarsområden inkluderar aktiviteter såsom att attrahera rätt arbetskraft, mångfald och att skapa en gynnsam företagskultur för CSR. Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011) hävdar att forskning har förbisett HR-processers inverkan på företags CSR-arbete. Elaine Cohen (2010) tar det ett steg längre och hävdar att CSR utan HR bara blir PR (public relations). Med detta menar hon att arbetet med CSR lätt blir skenheligt om företagets HR-processer inte går i linje med CSR-strategin. Företag har tidigare länge arbetat med CSR genom att ta en sak i taget – allt ifrån att minska sitt koldioxidutsläpp till att bidra till samhället genom utbildning, läxhjälp, anställa nyanlända och så vidare - men företag har nu insett att detta är frågor som måste tacklas samtidigt, inte som individuella projekt. Detta görs genom att utbilda, engagera och bemyndiga sin arbetskraft (Cohen, 2010). I det arbetet är HR en nyckelfunktion genom att arbeta proaktivt och etablera en fördelaktig företagskultur som gynnar CSR.

## 1.3 Forskingsläge

I takt med att den sociala aspekten av CSR och hållbarhet har fått större utrymme inom HR-forskning (Ehnert, 2009) har studier genomförts som undersöker kopplingen mellan HR och CSR, till exempel Gond et al. (2011) som tar avstamp i CSR och kopplingen till intressenterna, när de undersöker franska bolag. De fokuserar på ansvarstagande ledarskap och vilken roll HR spelar i detta sammanhang. Gonds et al., (2011) studie är en kvalitativ likartad studie ur ett franskt perspektiv. Det är därför intressant att kvalitativt undersöka CSR-arbete i två svenska företag. Inyang et al. (2011) gör även de en koppling mellan HRM (Human resource management) och CSR-processer. De (Inyang et al., 2011) gör likt Gond et al., (2011) slutsatsen att HR och CSR är nära sammankopplat genom de processer som är naturligt förknippade med HR-funktionen. Inyangs et al. (2011) studie är teoretisk och ur ett makroperspektiv vilket innebär att de saknar kopplingen till den lokala kontexten. Således kan vi med denna multipla fallstudie bidra med praktisk insikt från två i grunden olika organisationer.

Utifrån det resonemang vi fört i inledningen, anser vi att det finns ett behov av att kvalitativt undersöka HR i en svensk kontext för att skapa en ökad förståelse för HR:s roll i praktiken som värdeskapande i det samtida, hållbara samhället. Vi kommer att använda oss av Cookes (2015) modell för HR:s värdeskapande CSR-arbete för att förklara vilka effekter som uppstår.

## 1.4 Syfte och frågeställning

Denna studie ämnar att öka förståelsen för HR:s roll i organisationers CSR-arbete. Studien utgår från två svenska bolag i privat respektive offentlig sektor för att se hur detta fenomen kan ta sig uttryck i olika kontexter. Vi kartlägger HR-funktionerna koppling till CSR-arbetet. Vi undersöker också det utfall HR:s CSR-arbete fått, det vill säga hur detta arbete påverkar arbetsstyrkan och företagets resultat.

- Hur skiljer sig HR:s CSR-arbete i organisationerna åt?
- Vilka personalrelaterade och affärsmässiga utfall kan vi identifiera ur HR-avdelningarnas CSR-arbete?

## 1.5 Vad bidrar vår studie till

Genom att studera hur två i grunden olika organisationer (privat/offentlig) bedriver sitt CSR-arbete ur ett HR-perspektiv, bidrar denna studie till aktuell forskning genom att ge en ökad förståelse för HR:s roll i arbetet med hållbarhet och CSR i en svensk kontext. Den kvalitativa ansatsen ger en subjektiv bild av organisationernas syn på hur HR:s CSR-arbete är kopplat till personalrelaterade resultat vilket även bidrar till det gap som Ferreira & Real de Oliveira (2014) identifierat.

## 2. Teori och tidigare forskning

### 2.1 Corporate social responsibility

Corporate social responsibility är ett begrepp som lider av sägelsen “kärt barn har många namn” - eller i detta fall, definitioner. CSR som koncept har funnits och utvecklats under flera decennier och genomgått en lång resa till den framgångsrika strategiska funktionen det har idag. Corporate *social* responsibility har i praktiken blivit corporate *strategic* responsibility, en nödvändig strategi för globala verksamheter, menar Isaksson et al. (2014). Men så har det inte alltid varit. Den europeiska kommissionen (2001) definierade det “växande ämnet” CSR enligt följande:

(...) a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis (s.4).

Definitionen, som trots att den är nästan två decennier gammal, håller relativt högt värde än idag. En betydligt nyare definition som Cohen (2010) använder sig av är följande;

Corporate social responsibility is a way of doing business that is based on ethical principles and structured management controls, and that takes into account social and environmental considerations alongside economic considerations when making business decisions, and attempts to create positive impacts on all stakeholders. CSR is a voluntary approach, going beyond compliance with laws and regulations (s.15)

Sammantaget kan vi alltså konstatera att CSR är ett förhållningssätt som företag kan välja frivilligt att anamma, och som rör sig bortom de lagar och regler samhället påtrycker. CSR bär en stark anknytning till företagets intressenter, och arbetet ska gynna dessa i främsta hand. CSR som begrepp är starkt kopplat till Freemans (1984) intressentteori. Kritik har riktats mot detta intressentperspektiv, exempelvis Devinney (2009) och Sundaram & Inkpen (2004), som hävdar att företagets främsta syften är självcentrerade och att många aspekter av CSR blott blir spel för gallerierna. En intressent till ett företag är enligt Cohen (2010) en grupp eller individ som kan påverka eller som påverkas av företagets aktiviteter eller verksamheter. Intressentteorin är en relationell teori eftersom samtliga intressenter är sammankopplade genom organisationen och när en intressent påverkar organisationen kommer andra intressenter direkt eller indirekt också påverkas (Cohen, 2010). HR har en viktig roll ur detta perspektiv då HR-funktionen ska skapa värde för ägare likväl kunder, samt stötta chefer och medarbetare. På så vis behöver HR-funktionen anta ett relationellt perspektiv för att tillgodose flera intressenter samtidigt (Boglund, Hällsten & Thilander, 2013). För CSR är viktiga intressenter chefer, anställda, kunder, investerare, aktieägare, leverantörer, regeringar, samhälle och den kringliggande miljön (Inyang et al, 2011).

Graafland (2012) hävdar i sin studie att mycket forskning har ägnats åt CSR, men något som inte beforskats lika mycket är *varför* företag väljer att ägna sig eller att inte ägna sig åt att agera socialt ansvarstagande. Författaren bidrar till att fylla det gapet genom att identifiera tre sorters motiv till att arbeta med CSR, ett yttre och två inre. Dessa är finansiella resultat, etik och altruism. Graaflands resultat visade förvånansvärt nog att den starkaste drivkraften för CSR-arbetet i de företag de undersökte var de etiska och altruistiska motiven - alltså inte de ekonomiska. CSR har enligt Graaflands (2010) beskrivning tre beståndsdelar, eller tre P:na. De står för People, Profit och Planet.



### 2.1.1 Fördelar med CSR

CSR innebär många fördelar för företaget. Enligt Cooke (2015) minimerar företaget affärsmässiga risker som korruptionsskandaler eller miljömässiga olyckor, som kan innebära en katastrof för företagets anseende. Vidare attraherar de och behåller allt mer medvetna kunder via sin profilering och sitt rykte. Att arbeta med CSR har på den här punkten blivit till en konkurrensfördel. Det bidrar till en mer legitimerad verksamhet. Gällande personalrelaterade faktorer så blir det enklare att attrahera och behålla bra arbetskraft (Inyang et al. 2011). En medveten arbetsstyrka blir också motiverad och engagerad i verksamheten (Cooke, 2015). Vidare har studier visat att det finns en långsiktig koppling mellan CSR och företagets finansiella resultat (Orlitzky et al 2003). En sak att poängtera är att många av de finansiella fördelar CSR bidrar med är besparingar snarare än direkta intäkter, såsom minskad personalomsättning eller förkortade sjukskrivningar (Cooke, 2015). Resnick & Casazza (2009) menar att ett företag som arbetar hållbart också har ett ökat personalengagemang - hållbarhet och personalens engagemang fungerar i en sorts växelverkan. Alla fördelar gynnar i någon mån de intressenter som företaget kan tänkas ha.

## 2.2 Hållbarhet

Hållbarhet är ett begrepp som genomgått en stegrande utveckling under lång tid. Den första att lägga grundstenen för hållbarhet som det pratas om idag var den norska FN-politikern Gro Harlem Brundtland som under FNs initiativ 1983 ombads leda den så kallade Brundtlandkommissionen. 1987 släppte kommissionen rapporten "*Our common future*". I rapporten definierade de begreppet "*sustainable development*", en definition som används i av hållbarhetsverksamma än idag.

Sustainable development of business means "satisfying the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."  
(Brundtlandkommissionen, 1987, s.16)

Utöver denna definition lyfte också Brundtlandkommissionen (1987) ribban för vad hållbarhetsarbetet innebär. De ville att man så högt som i företagets strategi skulle integrera miljö och ekonomi med varandra, eftersom miljö och ekonomi påverkar varandra i den verkliga världen och således menade de att denna integration också ligger i företagets intresse. Vidare hävdar Brundtlandkommissionen (1987) att lagar och regler blir otillräckliga när vi pratar om global hållbarhet. En något revolutionerande tanke var att ekonomiska och ekologiska problem faktiskt inte ligger i opposition till varandra, utan går snarare långsiktigt väl hand i hand. Ett produktionsföretag, som önskar minska slitaget på miljön, kan välja att använda mindre material och samtidigt optimera sin produkt. På så sätt minskar produktionskostnaderna.

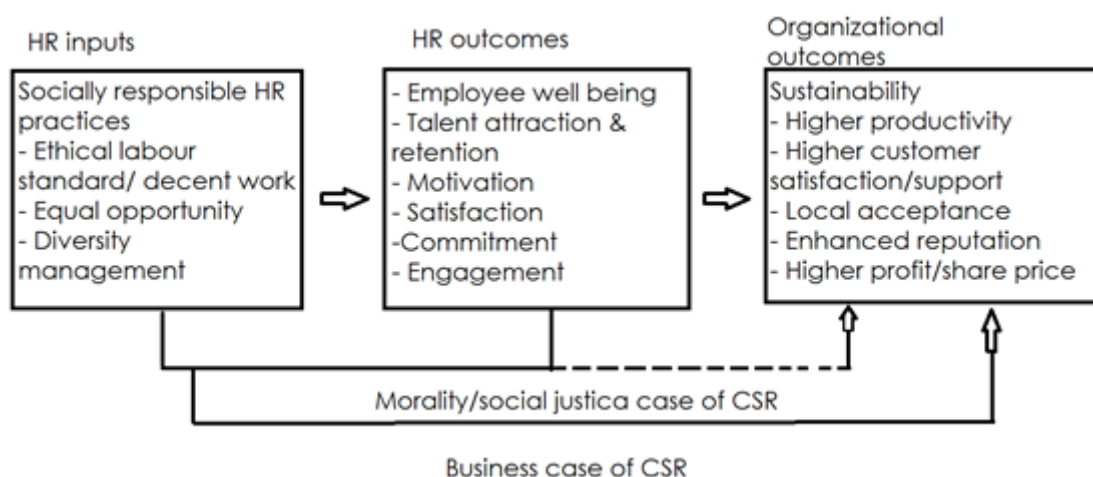
### 2.2.1 Social hållbarhet

Det var också i Brundtlandkommissionen (1987) man försiktigt började väva in social hållbarhet i hållbarhetsbegreppet. Även om det viktigaste fortfarande var att ekonomi och miljö fungerar väl tillsammans, vore det ofördelaktigt att tappa det mänskliga perspektivet. Social hållbarhet inkluderar faktorer som rör människor inom såväl som utom organisationen (men som påverkas av verksamheten). Social hållbarhet rör saker som arbetsförhållanden, hälsa, säkerhet och mångfald (Graafland et al, 2012). Det är framförallt under social hållbarhet som HR är involverat och sammantaget verkar HR:s roll i det socialt hållbara arbetet vara i ett inledande stadiet. Däremot tycks dess relevans öka ständigt (Lam & Khare, 2010; Gond et al, 2011). Detta beror bland annat på att företag i större grad vill behålla arbetskraft som man investerat i, men även locka ny kvalificerad arbetskraft. En annan viktig

aspekt är säkerhet - ingen vill riskera skador eller sjukdomar av att befinna sig på jobbet. Social hållbarhet gynnar även företagets prestation. Cohen (2010) menar bland annat att hållbarhetsarbete (överlag) ökar de anställdas motivation och prestation. På så sätt kan man säga att det bästa tillvägagångssättet för ett företag, som vill maximera sin vinst långsiktigt, är att även maximera sin sociala och ekologiska hållbarhet. Kopplingen mellan social hållbarhet, CSR och HR presenteras i nästa stycke.

## 2.3 Socialt hållbara HR-processer

Ehnert (2009) beskriver att de som är ansvariga för HR-processer i organisationer ofta hamnar i spänningslägen mellan olika krav, t.ex. kortsiktiga ekonomiska mål kontra verkandet för långsiktig fortlevnad för organisationen. Detta innebär enligt Ehnert (2009) att HR dels behöver attrahera och behålla rätt personal samtidigt som HR-processerna måste vara effektiva och generera resultat, vilket också ligger i linje med hur Boglind et al. (2013) beskriver HR:s roll. Cooke (2015) använder en modell för att beskriva hur CSR-aktiviteter påverkar multinationella företag, och specifikt de som opererar i utvecklingsländer där affärsetik och CSR har en annan inneboende innebörd än vad företagen är vana vid. Modellen, anser vi, går dock att använda även i syftet att kartlägga det HR:s CSR-arbete och dess utfall i en svensk kontext. Internationella företags CSR-arbete, menar Cooke (2015), har två större problematiska inslag. Det första problematiken berör att identifieringen och eliminerandet av diskriminerande inslag i arbetet. Den andra problematiken handlar om att skapa möjligheter för organisationen att tillhandahålla konkurrensfördelar genom etiska och strategiska HR-processer. Även företag i Sverige brottas med dessa problem, om än på en annan nivå. Vidare för Cooke (2015) resonemanget att det finns två aspekter i CSR som är kopplat till anställda, antingen direkt via HR-funktionen eller indirekt genom anställdas delaktighet i CSR-aktiviteter. Även de aktiviteter som HR inte är inblandat i, såsom miljöskydd eller samhällsinsatser, stärker företagets bild som ansvarstagande och bidrar till att bygga företagets attraktivitet som arbetsgivare, menar Cooke.



**Fig 1.** *Socially responsible HR practices and business sustainability. (Fang Lee Cooke, 2015)*

Modellen skildrar hur olika HR-inputs tar sig form i slutändan som organisatoriska resultat. HR-professionella har en avgörande roll i att assistera hur företagets CSR-agenda utformas genom CSR och HR-policies (Cooke, 2015). HR har ansvar över nyanställdas första insyn i företaget. Lam & Khare (2010), i linje med Cooke (2015) hävdar också att en CSR-orienterad organisation har enklare att attrahera, behålla, och motivera sina interna intressenter - deras anställda - och skapa en högre grad av arbetstillfredsställelse. Enligt Cookes (2015) modell hänger detta också ihop med den affärsmässiga delen av CSR. I tidigare CSR-relaterad forskning har man underskattat de interna intressenterna, det vill säga de anställda, enligt

Lam & Khare (2010). Lam & Khare (2010) och Cohen (2010) är överens om att de anställda utgör en väsentlig intressent för CSR-initiativ. Sådana initiativ bör börja inuti organisationen, eftersom anställda faktiskt utgör en brygga mot omvärlden och agerar ambassadörer för företaget. Eftersom de anställda är viktiga när det talas om CSR bör man också titta på HR:s roll i det hela - hur kan HR som profession utvecklas och bidra till ett bättre arbetsklimat för oss alla? För att besvara frågan tog Lam & Khare (2010) fram ett teoretiskt ramverk de kallar "The HR-CSR framework". Ramverket är ett förslag på hur HR kan arbeta med, utveckla, integrera och följa upp olika CSR-initiativ och förutsätter att HR får en större strategisk roll i organisationen. Själva ramverket ser ut enligt följande.

**a. Planning & awareness**

- Vision, mission, values
- Leadership
- Education & communication

**b. Implementation & process development**

- Talent acquisition and development
- Employee involvement & empowerment
- Performance & reward management
- Ethics management - promoting ethical practices

**c. Monitoring & feedback**

- CSR audit
- HR audit

**d. Revision and institutionalizing**

(Lam & Khare, 2010)

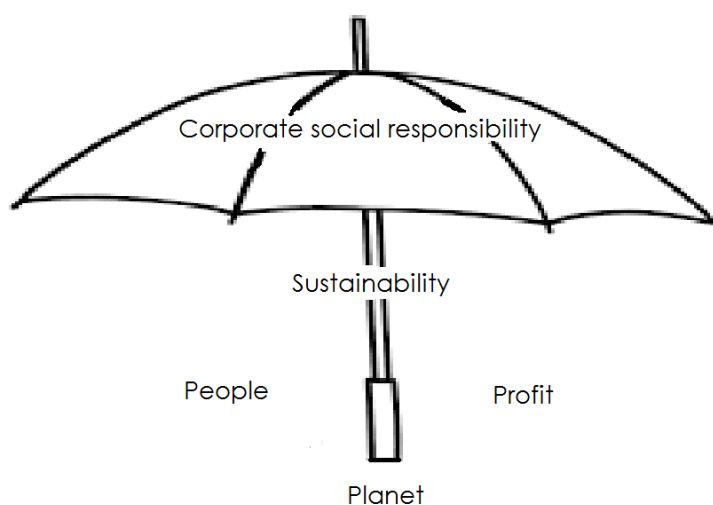
Grundtanken är att företagen bör inkorporera ett hållbart CSR-tänk i organisationens kultur och värdegrund (Lam & Khare, 2010). I detta arbete är rekrytering en viktig aspekt, särskilt när det handlar om chefer och ledare. I tillägg till kompetens behöver HR enligt ramverket se till kandidaternas egna värderingar och åsikter. Det behöver vara tydligt i jobbbannonser att bolaget strävar efter att vara ansvarstagande, och att ledarens egen värdegrund bör stämma överens med bolagets (Lam & Khare, 2010). Men att rekrytera in medvetna chefer är heller inte tillräckligt - det är lika viktigt att involvera och utbilda sin personal. En medveten, engagerad och motiverad arbetsstyrka är fördelaktigt för kulturen och innebär i längden att de anställda blir bemyndigade och självständiga nog att fatta hållbara CSR-beslut i sitt dagliga arbete utan att besluten behöver komma från chefer. För att uppfylla alla dessa scenarier bör HR ha en nyckelroll i arbetet med CSR (Lam & Khare, 2010). Gond et al., (2011) presenterar i sin utforskande studie, även de, ett ramverk för hur man kan förstå hur HR och CSR samverkar. Detta ramverk är dock tydligare kopplat till HR:s påverkan på ett ansvarstagande ledarskap. De menar att HR genom olika verktyg och processer kan bidra till att rikta fokus mot medarbetarnas involvering i, och påverkan på CSR-arbetet. Författarna (Gond et al., 2011) menar vidare att HR kan, med en tydligare involvering och styrning av medarbetare, mäta och utvärdera relevanta data som kan hjälpa dem att förbättra CSR-policys. Bidraget av deras studie, är enligt dem själva, beroende av hur väl integrerat CSR är i organisationen och med HR. Ju mer integrerat desto mer sannolikt att HR kan bidra till ett mer ansvarstagande ledarskap.

Denna studie kommer att använda sig av Lam & Khares (2010) ramverk för att analysera de bägge bolagen och se hur väl de stämmer överens med deras ramverk. Genom att titta praktiskt på hur arbetet utförs och vart ansvarsområdena kring social hållbarhet och CSR ligger kan vi genomföra en kartläggning över HR:s roll i CSR - arbetet. Cookes (2015) resonemang går i linje med detta - i många större företag implementeras CSR top - down, och

man har inte insett vikten av att involvera medarbetare redan från början. Lam & Khares ramverk är ett sätt att angripa den problematiken.

## 2.4 Konceptuellt ramverk

För att kunna bearbeta vår erhållna empiri på ett lämpligt sätt presenterar vi här vårt konceptuella ramverk. Syftet är att tydliggöra hur vi som författare tolkar teorin och hur vi vidare tillämpar den i analys. Studiens syfte grundas i att undersöka vilken roll HR spelar i företags CSR-arbete. För att rent praktiskt genomföra detta kommer vi att kartlägga fallföretagens HR-avdelningars roll i CSR. Vårt främsta hjälpmedel blir då Cookes (2015) modell, som påvisar hur socialt ansvarstagande HR-praktiker bidrar till såväl personalrelaterade som organisatoriska resultat. Lam & Khares (2010) ramverk kompletterar kartläggningen genom att visa kopplingen mellan HR och CSR. Ramverket kan hjälpa oss att förstå företagens redan etablerade HR-processer kopplade till CSR. Vidare har CSR och hållbarhet i aktuell forskning börjat integreras med varandra, som Inyang et al (2011) menar på. CSR-arbetet har successivt börjat inkludera miljömässig hållbarhet såväl som social utveckling och fokus hamnar då på den så kallade "triple bottom line" - eller de tre P:na. Resnick & Casazza (2009) skriver vidare att hållbarhetsarbete och anställdas engagemang går hand i hand i en växelverkan, eftersom de både driver och hämmar varandra. Med grund i detta resonemang kan vi vidare anta att de studier som stärker CSR:s koppling till ekonomiska resultat också innefattar hållbarhet i de fall begreppen är integrerade i organisationen. Denna studie kommer fortsättningsvis att använda begreppet CSR för analys och diskussion, och då innefattar begreppet även hållbarhetsarbete. Detta trots att fallföretagens egna ordval var hållbarhet.



**Fig 2.** Modell som visar sambandet mellan CSR och hållbarhet.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsansats

Syftet med denna studie är att kartlägga HR-funktionens CSR-arbete i två organisatoriska kontexter. Meningen med kartläggningen är att undersöka det utfall arbetet fått, det vill säga hur HR-funktionens roll i CSR-arbetet påverkar arbetsstyrkan. Studien använder sig av ett svenskt bolag i privat respektive offentlig sektor för att illustrera hur detta fenomen kan ta sig uttryck i olika kontexter. Organisationerna valdes ut och godkände att bli föremål för undersökning till denna studie. Vi valde att använda oss utav en kvalitativ metod, dels för att vi identifierade ett forskningsgap, dels för att det ger en mer djupgående bild av fenomenet. I den här studien värdesätter vi sådan kvalitativ data för att det ger oss en verklig bild av hur arbetet praktiskt genomförs och upplevs (Bryman 2011). Vi insåg att det är de anställdas egna upplevelser, tolkningar och erfarenheter vi är intresserade av att undersöka och sådan data, menar Bryman (2011), är svår att kvantifiera.

### 3.1 Datainsamling

Studiens datainsamling har skett via intervjuer. Tre anställda på respektive bolag har intervjuats till en total av sex intervjuer. I tillägg har vi också haft ett samtal med en strateg på Verket som före hennes pension varit hållbarhetsansvarig på bolaget. Samtalet var helt ostrukturerat men bidrog med bakgrund till Verkets arbete med hållbarhet och CSR. I och med att detta samtal inte var en officiell intervju har vi inte använt oss av den i resultat och analys. På Verket har vi intervjuat en HR-specialist, en linjechef, och en senior chef. På Produktionsbolaget utgjordes intervjuerna av en HR-specialist, en senior chef, och en VD. För att få en samlad bild ansåg vi som författare att det är viktigt att få en spridning av intervjupersonerna från bolagen. Vi ville också att de skulle ha olika befattningar. Genom denna spridning ville vi fånga upp olika perspektiv på såväl CSR-arbetet överlag som på HR:s roll i det hela. Vår önskan var därför att få intervju en linjechef, en HR-representant samt en senior chef i respektive bolag. Utfallet blev väldigt likt, med skillnaden att i Produktionsbolaget fick vi intervju VD istället för en linjechef. Eftersom VD har ansvar över den strategiska planeringen ansåg vi det vara en stor tillgång till studien, men vi tappade då en aspekt av det operativa perspektiv vi ville inkludera från en linjechef. Eftersom studien undersöker två fall men inte nödvändigtvis gör en rak jämförelse mellan dem behöver inte detta faktum påverka studien negativt.

#### *Intervjuer*

För intervjuerna upprättade vi en intervjuguide som struktur att utgå ifrån. Det bestämdes tidigt att intervjuerna skulle vara semidispositiva så att det skulle finnas utrymme till följdfrågor utan att för den sakens skull hamna utanför studiens syfte och frågeställning. Det var också viktigt att intervjuerna var semidispositiva eftersom vi ville kunna vara flexibla i våra frågor och kunna anpassa dem efter hur samtalet utvecklades. Denna flexibilitet är viktig då det var intervjupersonernas egen tolkning och erfarenheter av skeendet som var det väsentliga (Bryman, 2011). Utformningen av intervjuguiden gjordes med grund i att vi ville ha en helhetsbild över hur de ser på CSR-arbete och hur arbetet sker internt. Vi strävade efter att inte använda några ledande frågor och där varje fråga hade förberedda följdfrågor på teman vi ville fånga om intervjupersonen inte själv tog upp dem. I varje intervju eftersöktes den subjektiva upplevelsen och det subjektiva perspektivet. Risken med en alldeles för utpräglad intervjuguide är att missa väsentlig information (Bryman, 2011). Intervjuerna

bokades in för 1 timme per intervju och genomförandet varierade mellan 40–60 minuter. Intervjuguiden i sin helhet är bifogad som en bilaga till studien.

### *Urval*

Urvalet skedde efter att vi hittat ett intressant ämne och forskningsgap vi ville angripa. Vi började med att ta kontakt med HR-personer från 2 företag eftersom vi visste att de båda bedrev ett till synes etablerat CSR-arbete. Urvalet av intervjupersoner var målstyrt på så vis att vi önskade medverkan från olika specifika led i organisationerna. Detta eftersom de kunde bidra med olika perspektiv på frågeställningarna men som också kunde addera ett ledningsperspektiv. Urvalet skedde i samråd med våra kontaktpersoner på företagen vilket innebar att de utifrån våra önskemål erbjöd oss intervjuer med personer som de i slutändan valt. På så sätt kan det också ses som ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011). Inga bortfall av bokade intervjutillfällen skedde inför studien.

### *Dokument:*

Vi har fått ta del av båda företagens hållbarhetsredovisningar. Dokumenten kommer att användas för att koppla eventuell empiri från intervjuerna och på så sätt förankra dem i nyckeltal och deras intressentdialoger. Dokumenten kommer att användas främst i resultat och analys.

## 3.2 Tillvägagångssätt och analysmetod

Studien inleddes med ett möte på de bägge företagen där studiens syfte diskuterades och avslutades med att vi fick samtycke om att genomföra studien hos organisationerna. Bägge företag gav under mötena samtycke till att bli föremål för jämförelse med det andra bolaget. Därefter inleddes arbetet med att skapa en intervjuguide som passade vårt syfte och frågeställningar. En viktig poäng var att intervjuguiden skulle vara omfattande. På grund av studiens omfattning insåg vi som författare att det skulle bli svårt att hinna med att samla in ytterligare data. Intervjuguiden har sin grund i den litteratur vi funnit vara aktuell för ämnesvalet. Uppsatsarbetet och datainsamlingen (det vill säga främst intervjuerna) skedde parallellt. Under intervjuerna var bägge författare närvarande, varav den ena höll i samtliga intervjuer och den andre spelade in, antecknade och ställde eventuella följdfrågor. Formen kring intervjuerna rekommenderas av Bryman (2011), och gav oss större flexibilitet runt intervjuerna att fånga den data som eftersöktes. När datan var insamlad transkriberades intervjuerna med hjälp av ett temporeglerande program (VLC).

Tematisk analys användes därefter för att sortera materialet. Metoden föreföll naturlig, eftersom dels en semistrukturerad intervjuform använts, och dels på grund av studiens syfte och frågeställning som delvis letar efter likheter och skillnader, eller *teman*. Då studien erhållit perspektiv från olika nivåer i de båda organisationerna kunde vi med hjälp av tematisk analys sammanställa de likheter och skillnader i erfarenheter och åsikter på ett relativt omfattande sätt. Bryman (2011) menar att en tematisk analys är problematisk, eftersom den riskerar att förbise helhetsbilden i förmån för de teman som forskaren väljer ut. Det är svårt att helt undgå detta problem. Vi har i denna studie försökt tematisera på ett lämpligt sätt där mönster identifieras bland intervjupersonernas svar. Samtidigt har vi behövt välja ut de teman som varit mest relevanta för syfte och frågeställning. Vi har strävat efter att lyfta en så representativ bild som möjligt utifrån de intervjuer som utförts.

### 3.3 Tillförlitlighet och äkthet

Enligt Bryman (2011) kan det vara bättre att bedöma en kvalitativ studie utifrån andra kriterier jämfört med kvantitativa, som brukar tala om reliabilitet och validitet. Båda dessa begrepp avser mätinstrumentets tillförlitlighet och fortsatta bruk. I kvalitativa studier är dock mätinstrumentet ofta intervjuer, och då blir reliabilitet och validitet mindre relevanta. Istället föreslår Bryman (2011) att man kan använda begreppen *tillförlitlighet* och *äkthet*.

Begreppet tillförlitlighet utgår ifrån fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka studien (Bryman 2011). Trovärdighet bedöms utifrån trovärdigheten i studiens resultat. För att styrka trovärdigheten bör forskaren säkerställa att forskningen sker i enlighet med de regler som finns, och att forskaren vidare bekräftar den sociala verklighet som studerats genom att rapportera resultatet till de personer som berörs av undersökningen. I Denna studie har löpande kontakt skett med de båda företagen, och detta kriterium har beaktats. Överförbarhet däremot avser fråga huruvida studiens resultat gäller även i andra miljöer än den miljö som studerats. En av studiens utgångspunkter var att utifrån frågeställningen kartlägga två företag i olika kontexter. Studien är överförbar i liknande kontexter, det vill säga företag som arbetar aktivt med CSR, men riskerar att bli mindre överförbar i miljöer där så inte är fallet. Likt det Gond et al (2011) menar kan också den nationella kontexten ha en betydelse. Pålitlighet motsvarar i någon mån reliabiliteten inom kvantitativ forskning och syftar till att författarna själva och deras kollegor kritiskt granskar studiematerialet för att bedöma om studiens teoretiska slutsatser är berättigade. Vi har under studiens gång löpande haft kontakt med handledare och genom opponering fått vår studie granskad. Material som transkriberingar och anteckningar har däremot förblivit ogranskade av andra än oss. Möjlighet att styrka och bekräfta studien berör svårigheten i att uppnå fullständig objektivitet i kvalitativ forskning. Det är däremot viktigt att forskaren ej låter personliga värderingar påverka utförandet (Bryman, 2011). Naturligtvis har våra personliga värderingar i någon mån påverkat studien, minst via val av ämne. Vi har däremot eftersträvat ett så objektivt förhållningssätt som möjligt i såväl intervjuer som analys av empiri.

Äkthet som begrepp däremot utgår från fem delkriterier (Bryman 2011). Dessa är rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Äktheten överlag är svårbedömd i denna uppsats. Vi har eftersträvat att samtliga intervjuer ska vara representerade i resultatet, och således bör vi ha levererat en rättvis bild av företagslivet. Studien har vidare bidragit med kunskap och illustrerande av hur dels det egna arbetet sker i företaget, dels hur det sker i det motsvarande företaget. Detta är både ontologisk och pedagogisk autenticitet. Rörande hur undersökningen faktiskt bidragit till att de medverkande kan förändra sin situation och huruvida de fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs, katalytisk och taktisk autenticitet respektive, har vi inte levererat någon faktisk lösning på något problem och det är därför svårt att bedöma.

### 3.4 Avgränsning

På grund av studiens omfattning har en avgränsning fått göras i antalet genomförda intervjuer. Ett större antal intervjupersoner från de båda bolagen, såväl som ytterligare bolag, hade utgjort en tillgång för studien. Vidare har studien delvis använt ett bekvämlighetsurval, eftersom vi fick intervjupersonerna presenterade för oss (dock i enlighet med våra önskemål). Detta kan ha påverkat studiens resultat i den mån att resultat kan ha blivit format efter våra kontaktpersoners önskemål. Vi har däremot eftersträvat en kritisk hållning till intervjuerna. Denna hållning kan dock inte påverka intervjuernas innehåll. Däremot har vi inte utfört ett

uppdrag för en arbetsplats, och har därför kunna bibehålla ett kritiskt perspektiv som utomstående.

### 3.5 Etiska överväganden

Bryman (2011) listar fyra olika etiska principer som bör uppfyllas i forskningsändamål. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att uppfylla samtyckeskravet (Bryman 2011) fick samtliga intervjupersoner fått signera ett samtyckesformulär, där de informerades om studiens syfte, att deltagande var frivilligt och att de bland annat när de vill kan avbryta intervjun. Vidare förtydligade vi att om de kände att någonting de sagt skulle tas bort ur materialet och alltså inte vara med i studien var det möjligt. Således uppfylls även informationskravet med hjälp av samtyckesformuläret. Konfidentialitetskravet och nyttjandekravet har uppfyllts då ingen utöver författarna tagit del av materialet utöver det som används i studien, och minimal information om deltagarna utöver deras yrkesbefattning och roll har samlats in. En problematik som uppstått är hur väl vi beskriver organisationerna i studien. Eftersom de önskat vara anonyma får det inte bli för tydligt vilka företag det rör sig om har vi fått anonymisera citat och data vi använt oss av. Samtyckesformuläret som vi använt oss utav finns bifogat i studiens bilagor.

### 3.6. Företagen

#### *Verket*

Det offentliga bolaget som undersöks är ett kommunalägt bolag som drivs som ett dotterbolag i en stor svensk kommun. De producerar, distribuerar och bedriver handel inom infrastrukturuområdet. Hädanefter kallat "Verket". Verket har drygt 1000 anställda och har en tydlig vision om hur dess verksamhet leder till "en hållbar stad" och har hållbarhet som ledord. De saknar dock en hållbarhetsansvarig i ledningsgruppen.

#### *Produktionsbolaget*

Det privata företaget är en del av ett multinationellt företag som producerar produkter för både privatperson och andra verksamheter (så kallat business to business). Hållbarhet är ett tydligt nyckelord i deras affärsstrategi, och begreppet genomsyrar hela verksamheten. Hädanefter kallat "Produktionsbolaget". Bolaget har 44 000 anställda i olika länder världen över. Globalt finns en hållbarhetsdirektör.

Bägge företag är verksamma i en svensk kontext. De är båda svenska bolag. Det privata företaget idag är multinationellt men präglas fortfarande av svenska normer. I bägge dessa företag används hållbarhet som ledord. Det genomsyrar deras verksamheter på en fundamental nivå. Vi som författat denna uppsats vill hävda att de också använder sig av CSR, även om det inte är lika uttalat - CSR och hållbarhet som begrepp ligger väldigt nära varandra (Inyang et al., 2011). Skillnaden ligger i att CSR handlar om ett företags tillvägagångssätt för att göra affärer - varpå hållbarhet mer handlar om samarbete för att adressera världsproblem som riskerar att påverka samhället långsiktigt. Organisationer kan använda sig av CSR på egen hand, men tenderar att sträva efter hållbarhet i samarbete med andra (Cohen, 2010).

### 3.7 Hållbarhetsredovisning

I de båda bolagens hållbarhetsredovisning använder man sig av GRI-Index, som är förkortning för Global reporting initiative och fungerar som ett mätbart index för hållbarhetsarbete. Organisationen GRI grundades i Boston 1997 ur två amerikanska ideella



verksamheter med syftet att skapa ett globalt index för hållbar utveckling (GRI, 2016). Skaparna av GRI-indexet menar att de tillhandahåller ett verktyg som företag kan använda till att redovisa sitt hållbarhetsarbete på ett pålitligt, relevant och standardiserat sätt. Indexet utgår ifrån de tre P:na (People, planet, profit). Syftet med rapporteringen är att tillhandahålla både de positiva och negativa effekterna av organisationens verksamhet när det gäller hållbarhet, så att intressenter kan få insyn i detta (GRI, 2016). Kritik har dock riktats mot GRI-indexet. Siew, R. (2015) nämner att organisationer som antagit indexet riskerar att endast fokusera vid att uppfylla de kriterier som indexet ställer, snarare än att självständigt reflektera över hur de kan förbättra sin hållbara strategi. Den senaste versionen av indexet kallas GRI G4 Core guidelines, men kommer att ersättas av GRI Standards under 2018. Idag använder sig både Produktionsbolaget och Verket av GRI G4 Core-riktlinjerna i sin hållbarhetsredovisning vilket gör dem lättare att jämföra. Dock kan det innebära att de fundamentala skillnader som potentiellt finns emellan dem blir dolda av deras liknande strategiska approach.

## 4. Resultat

Vi har med hjälp av vårt syfte och frågeställningar samt tematisering identifierat två övergripande teman. I det första, HR:s CSR-arbete, försöker vi kartlägga HR:s involvering och olika ansvarsområden i CSR-arbetet från olika aktörer inom organisationerna. I det andra temat, utfall, kommer vi att identifiera vilka personalrelaterade och affärsrättsliga resultat vi kan härleda från HR:s arbete med CSR.

### 4.1 HR:s CSR-arbete

Med utgångspunkt i våra intervjuer och den sekundärdata vi har fått ta del av kan vi konstatera att båda organisationerna har antagit ett CSR-orienterat förhållningssätt till sin verksamhet. Men arbetet kopplat till CSR (eller hållbarhet som bolagen själva benämner det) skiljde sig något åt mellan de båda HR-avdelningarna, även om arbetet mestadels verkar likna varandra. HR-specialisten på Produktionsbolaget beskriver hon sitt arbete enligt följande.

(...) Det är mycket kring utveckling och att tillvarata att alla individer har individuella utvecklingsplaner till exempel. Att man har en lönesättningsstruktur och allt som är rättvist, där är vi ju. Vi ansvarar ju för vissa av dom här stora processerna. Sen att vi rekryterar rätt folk också, både internt ifrån och externt, vi har ju säkert hälften av tjänsterna tillsätts internt som vi lägger ut. Vi har jättemycket rekryteringar, alltid nästan ongoing så här finns ju mycket möjligheter och sen har ju HR det här att marknadsföra utåt och gentemot skolor, mot ja... potentiell ny arbetskraft, försöka locka hit, employer attractiveness ligger mycket i HR:s arbete kring hållbarhet. Och sen är det ju rehabilitering, när det händer saker för individer att man också kan hjälpa dom att komma tillbaka, det är ju också en hållbarhetstänket i det. Det kommer igen på väldigt många olika sätt.

Även på Verket arbetar HR-funktionen i liknande drag med hållbarhet. HR-specialisten kopplade till det systematiska arbetsmiljöarbetet och svensk lagstiftning. Som kommunalt bolag är det naturligt. Svensk lagstiftning är lägstanivån.

(...) Systematiskt arbetsmiljöarbete, sen kan man egentligen också tänka anställningsvillkor men det är.. det kan jag ju se följer man svensk lagstiftning som vi ju självklart gör vi är ju kommunalt bolag så vi har ju ingen annan ambition att liksom följa svensk lagstiftning och våra kollektivavtal, då ger ju det en slags trygghet alltså vi har ju inte svart arbetskraft, vi låter inte bli att betala pension till någon utan det ingår ju liksom, det är mer, det blir någon slags basic-nivå.

Men det innebär inte att det inte finns förbättringspunkter. HR-specialisten på Verket berör detta när hon nämner att sjukfrånvaron för kvinnor är alldeles för hög.

(...) till exempel. att kvinnor har högre sjukfrånvaro än vad män har, ja då får vi försöka komma på nåt sätt att komma åt det, för så ska det inte behöva vara även om det är likadant i hela Sverige att kvinnors sjukfrånvaro är högre. Så ska det ju inte... det finns liksom ingen anledning egentligen utan det gäller bara att komma på vad kommer det sig och kan vi få tillbaka dem i jobb snabbare.

HR-specialisten tillägger också att Verket, som kommunalt bolag, även bidrar med lokal samhällsnytta. För HR innebär det bland annat att rekrytera och skapa praktikplatser till nyanlända. Läxhjälp i ett utsatt område i staden var en aktuell satsning som HR drog i, men där frivillig personal från hela Verket kom och engagerade sig i.

(...) Sen kan man lägga liksom rekrytering på detta också och där försöker vi ju bidra till att vi har alltså vi försöker ju ta in till praktikplatser till såna som står lite långt ifrån arbetsmarknaden, vi har sagt att vi skall ha praktikplatser för nyanlända. Så vi ska dra, vi ska ju ha många mycket sommarjobb, vi ingår i (stadens) satsning med feriejobb. Vi har (stadsdel)utmaningen där vi kan vara läxhjälp så det är ju ett antal saker som gör att det vi försöker verka för ett inkluderande samhälle där alla ska liksom känna att man bidrar och gör sin del av jobbet.

Denna lokala samhällsnytta är en del i CSR-arbetet, och det ansvarstagande som företag tar för sin omgivning. Verket är ett lokalt förankrat företag, och deras samhällseliga insatser sker på plats. Produktionsbolaget, som också är multinationellt, har skapat sig ett uppdrag i att bland annat bryta tabun. Dessa insatser kan exempelvis ske i u-länder. Av anonymitetsskäl beskrivs dem inte närmare här. I bägge bolag kan vi däremot se att rekrytering och attraktivitet som arbetsgivare är ett starkt återkommande tema. VD:n på produktionsbolaget befäster detta.

Alltså HR har en begränsad roll i den här miljömässiga delen, deras roll kommer in tror jag på den här rekryteringsdelen och profilering gentemot unga, nya medarbetare. Inte bara unga, men nya medarbetare. Där kommer HR:s roll in mest skulle jag säga. Att positionera bolaget som ett attraktivt bolag. För våra medarbetare. Kalla det för employer branding eller employer attractiveness och då är det ett element i hur vi blir attraktiva som medarbetare, eller som bolag menar jag.

#### 4.1.1 Definition och strategisk implementering

Som en del i kartläggningen av HR:s arbete med CSR (hållbarhet) frågade vi också "Vad lägger du i begreppet hållbarhet?" På frågan svarade intervjupersonerna på verket i väldigt liknande termer. Inledningsvis konstaterades det att begreppet är väldigt brett och när det skulle definieras började majoriteten av intervjupersonerna att prata om miljön. HR-specialisten på Verket gav ett något mer holistiskt synsätt på begreppet och uttryckte att CSR innefattar många olika aspekter varav en essentiell del är att överlämna ett bra samhälle.

För mig innebär det att vi jobbar på det sättet eller att jag bidrar till att vi jobbar på det sättet att vi kan lämna över ett bra samhälle till våra barn, alltså nästa steg. Alltså vi ska kunna jobba både med miljöfrågor och inom det här sociala området då och även, alltså alla hållbarhetsaspekter, ekonomi också vi ska kunna jobba med det på ett sådant sätt att nästa generation kan ta vid, vi ska ta inte ha gjort slut på alla resurser utan det skall finnas. Man ska kunna fortsätta leva ett bra liv.

Fortsättningsvis när HR-specialisten beskrev hur CSR-arbetet märktes av i det dagliga arbetet togs avstamp i arbetsmiljöfrågor, både fysiska och sociala. Den sociala aspekten visade sig i uttryck av att bli bra behandlad på arbetsplatsen, inte behöva bli diskriminerad men också att man ska undvika olyckor så att alla ska kunna orka arbeta till pension. Även på Produktionsbolaget gick det definitionsmässiga i samspråk. Områdeschefen uttryckte också begreppet som mångbottnat.

(...) men för mig .. hållbarhet inte som anställd, som människa så handlar det om jag gör någonting så ska det kunna göras igen. Det är för mig, att man ska kunna göra samma sak flera gånger utan att det ska ske någon form av förbrukning eller att det ska ske att man tär på någonting, man skulle egentligen. Det kanske är naivt men jag skulle göra det hur många gånger som helst, eller någon ska kunna göra det hur många gånger som helst utan att det krävs någonting extra som inte går att ersätta på något vis.

Definitionsmässigt verkar bägge bolag gå i liknande tankar gällande CSR. I båda bolagen har man ett tydligt språk i sin hållbarhetsredovisning, d.v.s. att man använder sig av de tre P:na, People, Planet och Profit. Det visar sig i intervjuerna att de tre P:na har blivit befästa i organisationerna som undersöks. Det framgår alltså i både intervjuerna och i de dokument vi har fått tillgång till att man aktivt har förankrat CSR-begreppet med hjälp av mål och strategi. Framförallt i intervjuerna med Produktionsbolaget får vi tydliga indikationer på att man arbetar med att försöka etablera CSR i sin företagskultur. HR-specialisten uttrycker sig bl.a. så här på frågan om HR:s roll i spridningen av företagskulturen:

Att vi hjälper till att nå ut med dels våra kärnvärden och våra ledarskapsegenskaper, alltså vår plattform som vi har (...) hur man är mot varandra och vad som förväntas av dig som chef, att du har ett genuint intresse och förståelse och att vi vill lyssna att du kan lyssna, att du kan coacha och kan ge feedback och att du får förutsättningar att utföra ditt ledarskap på ett bra sätt.

I citatet syns ett exempel på den sociala delen av CSR. Ur ett HR-perspektiv börjar det med att attrahera medarbetare som kan identifiera sig med, eller sympatisera med företagets värdegrund för att sedan ta nästa steg och rekrytera.

## 4.2 Utfall av CSR-arbetet

### 4.2.1 Personalrelaterat resultat av CSR-arbetet

Både intervjuerna och sekundärdata antyder att attrahera, rekrytera och behålla rätt personal är viktiga CSR-aspekter. Som en effekt av att anta detta förhållningssätt har båda organisationerna kunnat sprida sin kultur av CSR-arbete utanför verksamhetens väggar med hjälp av sina medarbetare. VD:n från produktionsbolaget säger såhär angående sina medarbetare:

(...) Man skapar den här tillhörigheten, man skapar en lagkänsla, och man skapar en stolthet och det, i Sverige är vi ju 1800 medarbetare, det är 1800 reklampelare eller ambassadörer för vårt bolag och för våra varumärken, så att det är klart att det är viktigt. Och sen så är det ju, vårt hållbarhetstänk är bara en del utav det.

Här ser vi bevis på personalrelaterat resultat av generellt CSR-arbete. En effekt av att organisationen har antagit ett CSR-orienterat förhållningssätt, menar VDn, gör att personalen är stolta över att jobba i bolaget. Detta bekräftar även de andra intervjuerna från Produktionsbolaget. I Produktionsbolagets hållbarhetsredovisning visar de i en modell hur HR-processer bl.a. bidrar till verksamheten vilket i sin tur mynnar ut i värde för interna och externa intressenter. Liknande resultat kan vi identifiera även på Verket. Gällande den sociala aspekten av CSR upplevde Seniorchefen på Verket att detta arbete ökade de anställdas motivation. Seniorchefen listar här olika index verket använder för att mäta anställdas engagemang och motivation med hjälp av medarbetarenkäter.

(...) Men.. och vi har ju jobbat väldigt mycket med att sätta en struktur i vår organisation, och det blir mer hållbart. Och vi ser det att folk är med nöjda, det är högre.. mycket högre grad av alla de här HME och NME och NMI.

Den ökade motivationen och engagemanget hos de anställda handlar inte enbart om direkt HR-ägda processer utan även hur det generella arbetet med CSR påverkar de anställdas motivation och engagemang. Men det går dock att koppla till den kultur som finns inom organisationen, vilken HR enligt våra intervjuer är med och formar. De intervjuade på Produktionsbolaget menar samtliga att faktumet att de arbetar med CSR så integrerat i den dagliga verksamheten, gör att de känner sig stolta och engagerade i bolaget. VD:n på produktionsbolaget uttryckte att det är viktigare idag än tidigare hur man profilerar sig för ny arbetskraft. Arbetstagare idag är mycket mer medvetna än tidigare och söker sig till arbeten vars värderingar stämmer överens med deras egna. Men det är minst lika viktigt då man vill behålla arbetskraft, eller skapa en bild av företaget utåt.

Det känner ni säkert själva om ni är på väg att söka jobb och sådär att man gärna söker sig till något, till ett bolag som delar ens värderingar om det går och är möjligt. Så att, och jag tror att när man jobbar här, väldigt många jobbar är väldigt länge, vi har många som jobbar liksom i 20-30 år, men vi tar också in mycket nytt folk, och då ser man ju väldigt tydligt att man skapar den här lojaliteten till bolaget.(...) Det i kombination med våra kärnvärderingar till exempel, det är ju kärnvärderingar som man sätter, som man brinner väldigt starkt för och som alla medarbetare kan säga mitt i natten. Så de kärnvärderingarna ihop med vårt starka hållbarhetstänk, de här tre pelarna som jag pratade med, och sen så våra starka varumärken och våra bra produkter gör att man känner en stolthet till att bli bra ambassadörer.

I intervjun med Enhetschefen på Produktionsbolaget ser vi samma tendenser. I början av sin anställning uttryckte Enhetschefen att han inte hade planerat att stanna mer än ett och ett halvt år, som en kommentar på att hans kollega varit på Produktionsbolaget i två år. Efter 15 arbetade år i fyra olika poster på Produktionsbolaget hade han omvärderat sin åsikt.

(...) Det är en väldigt trivsamt miljö och man känner sig väl omhändertagen och man känner att det är ett bolag som bryr sig om en som anställd, både i med och motgång och liksom det är tillsammans med utvecklingsmöjligheter som har fått mig till och stanna i 15 år, fortfarande inga som helst planer på att aktivt söka mig härifrån utan det känns fortfarande kul att gå till jobbet varje dag liksom.

I enlighet med de intervjuade på Verket samt de övriga på Produktionsbolaget uttrycker Enhetschefen sig tillfreds med klimatet och den hållbara kulturen i organisationen. Trots att han inte bedömde att han själv var den största miljökympen som slogs på barrikaderna,

upplevde han att Produktionsbolagets arbete var viktigt och engagerande inte bara för honom, utan för hela sin arbetsgrupp.

#### 4.2.2 Affärsmässigt resultat

Vi kan också se att de formulerade målen i organisationerna påverkar hur HR arbetar praktiskt genom t.ex. attrahering, rekrytering, utbildning och avveckling av personal. VD:n för Produktionsbolaget uttrycker att det är en integrerad del av affärsstrategin;

(...) Ja det, den yttersta anledningen är rent affärsmässig, skulle jag säga. Men det, jag tror att förr, för några år sen tänkte man så att vi inte kan jobba med hållbarhet för det är så dyrt, det är ju precis tvärtom. Skulle jag säga.”

Utifrån detta utdrag ser vi tecken på en skillnad i motiv mellan de undersökta organisationerna. VD:n på produktionsbolaget menar att motiven är ytterst affärsmässiga. Arbetet med CSR måste enligt VD:n i Produktionsbolaget skapa ett ekonomiskt värde och detta gäller således även HR-funktionen. VD:n antyder dock att arbetet med ekonomi och CSR inte är i konflikt, snarare tvärtom. Ett hållbart arbete gynnar företagets finanser inte minst genom besparade utgifter. VD:n uttrycker hållbarhet (CSR) som förhållandet mellan ekonomi och miljö enligt följande.

Att det, för oss är det, om man tittar på miljöaspekten (..), väldigt ofta så handlar ju det om att eh, använda färre resurser och att, använder man färre resurser så blir också produkterna billigare så det är en winwin kan man säga. Så det finns ett starkt ekonomiskt incitament för det, det är också såhär att om man tittar på våra produkter så handlar det ofta om att göra produkterna tunnare och diskretare och dessutom, vilket gör att våra konsumenter tycker bättre om dom, och då så köper dom dem hellre, så det finns ett affärsmässigt incitament så.

Därtill inkluderas även affärsmässiga incitament i den sociala aspekten av CSR.

Det finns affärsmässigt incitament såtillvida att om vi tittar på den här sociala aspekten, att vi hjälper till och bryta tabun, att vi ser till att göra en bra reklam, som inte befäster gamla sanningar eller gamla könsroller eller, hysch hysch eller sådär. Det gör ju att våra produkter blir mer attraktiva på marknaden är min övertygelse. Ehm, och sen så är det ju viktigt för oss för att kunna få rätt människor till oss. Att på sikt kunna rekrytera rätt personer och så, kan man säga.

Även på Verket har hållbarhet en tydlig strategisk innebörd. Det framgår av sekundärdata (deras hållbarhetsredovisning, 2016) att är det ett tydligt mål från ägarna, staden, att hållbarhet ska genomsyra verksamheten. Det socialt hållbara arbetet börjar visserligen i ledningen och inte i HR-funktionen men eftersom HR är starkt involverad i att förankra denna strategiska idé, kan vi säga att HR är en fundamental kanal i arbetet med att involvera och stärka arbetet med CSR. I intervjun med HR-specialisten från Verket beskrivs det grundläggande arbetet med systematiskt arbetsmiljöarbete och hur de bedriver sitt arbete. HR-specialisten nämner att de utgår från lagen och det systematiska arbetsmiljöarbetet som en lägstanivå, men ofta rör sig långt över de kraven på en frivillig basis.

Alltså (bolaget) har ju haft det som vision väldigt länge, ett hållbart stadssamhälle. Det har vi haft som mantra nästan så länge jag har jobbat här och sen har det inneburit lite olika saker,

och då ändrar man ju sig lite över tid. Ibland har det handlat mer om att bidra till en bättre värld och just nu är det mer inriktat på att staden skall vara en bra stad att bo i, att göra en bra vardag för invånarna och liksom en hållbar stad som går att leva i för alla.

Det tycks alltså vara stadens vision som Verket anammat i sitt CSR-arbete. Stadens främsta mål är inte av ekonomisk karaktär, eftersom staden är offentlig. Istället handlar det om att skapa ett hållbart samhälle som är menat för alla invånare, vilket särskiljer sig något från Produktionsbolagets förhållningssätt. Dels ser ägarförhållandet annorlunda ut, Verket ägs av staden medan Produktionsbolaget av en mångfald aktieägare, stora som små. Det verkar därmed som om ägarförhållandena påverkar de anledningar med vilket CSR-arbetet motiveras, men inte HR:s roll i arbetet. Samtidigt antyder intervjuerna i bägge bolag att det finns stora samhällsliga förväntningar på företag överlag idag att arbeta med CSR, såväl från kunder och arbetsökande som från regering. På frågan om vilka bakomliggande faktorer det finns till varför man arbetar med CSR svarade HR-Specialisten från Verket

(...)politik och någon slags diskussion vilket samhälle vi ska ha. Vilket samhälle ska vi leva i. Där någonstans tror jag det kommer ifrån.

Vidare antyder Enhetschefen på Produktionsbolaget att frågorna om CSR är mer etablerade i samhället idag.

Absolut. Och det är väl någonting jag tror att er generation redan från början är mer medveten nu, jag har ju vuxit någonstans men jag var ju inte, jag föddes ju inte in i det här, (...)

Ägarskapets och samhällets intressen påverkar det strategiska arbetet i organisationerna och således HR-funktionens processer. Empirin visar oss att olika intressenter, såsom samhället och ägarna, påverkar med sitt inflytande det strategiska arbetet som ska prägla organisationen. Det strategiska arbetet sätter i sin tur kursen för ledarskapsutbildningar och mångfaldsarbete vilket bidrar till ökad motivation och engagemang, vilket i sin tur leder till organisatorisk output, t.ex. i form av ökad produktivitet och potentiell avkastning. Den seniora chefen på Verket menar att ett hållbart arbete idag är en hygienfaktor för deltagande på marknaden.

Så att hållbarhetsfrågorna är ju fokuserade mer och mer, och de har gått från att vara unika selling points då, till att bli en hygienfaktor så att är du inte hållbar eller jobbar med hållbarhetsfrågor så är du inte med på banan idag. Kommer definitivt inte vara det om tre-fem år skulle jag tro.

## 5. Analys

### 5.1 Personalrelaterade och organisatoriska utfall av CSR

Både Verket och Produktionsbolaget visade tydliga indikationer på att hållbarhet och CSR-arbetet föranleddes av en viss omvärldspåverkan. Sedan Brundtlandkommissionen (1987) har hela samhället börjat röra sig mot ett mer hållbart arbete, vilket även nämndes i intervjuerna med bägge HR-specialister och VD:n på produktionsbolaget. Det framgår av bolagens hållbarhetsredovisningar att det är viktigt för samhället att bolag arbetar hållbart eftersom

samhället utgörs av oss alla, och aktörer börjar i större grad inse både nyttan i hållbarhet såväl som det nödvändiga i det. Ur intervjuerna med HR-specialisterna nämnde bägge att arbetssökande idag är mer medvetna, och vill arbeta på bolag vars värdegrund överensstämmer med deras egna. Denna medvetenhet verkar ha gjort det än mer viktigt att visa sig attraktiv som arbetsgivare, då ett hållbart arbetssätt ur flera aspekter plötsligt blivit en konkurrensfördel. Från empirin kan vi utläsa att det finns likheter mellan de båda företagen i hur HR arbetar med CSR. Båda organisationerna refererar till HR-processer som är traditionellt förknippade med funktionen, men lyfter också att det bidrar till det socialt ansvarstagande arbetet (CSR). Detta i linje med tidigare forskning (Gond et al., 2011; Cohen, 2010; Inyang et al., 2011) som menar att arbetet med CSR är starkt kopplat till HR-funktionen. Enligt Cookes (2015) modell kan vi härleda många av dessa processer till det han kallar för etiska arbetsförhållanden/drägligt arbete. Etiska arbetsförhållanden är en HR input, det vill säga ett av HR:s verksamhetsområden. Vidare kopplas dessa inputs till både HR outputs och organizational outcomes. Cookes (2015) modell listar upp HR-inputs som etiska arbetsförhållanden, jämställda villkor och mångfaldsarbete. Exempelvis tog HR-specialisten på Verket upp sjukfrånvaron för kvinnor, som var för hög. Det är en indikator på jämställda villkor som bör åtgärdas.

Om vi utgår från Cookes modell kan vi urskönja hur HR-arbetet påverkat organisationen i sin helhet. Modellen kan då förklara de organisatoriska utfall som identifierats (med detta sagt så är även vi medvetna om att andra aspekter också påverkar utfallet). Ett eventuellt utfall av en åtgärd mot kvinnornas höga sjukskrivning hade inte bara varit en mer välmående arbetsstyrka, utan också lett till högre produktivitet, enligt Cookes (2015) modell. En annan aspekt var de anställdas motivation och arbetstillfredsställelse. Då vår metod gick ut på att intervjua chefer och HR-verksamma har vi inte helt kunnat undersöka denna aspekt. Däremot var de svar som erhöles av intervjupersonerna underbyggda av deras egna interna medarbetarundersökningar och hållbarhetsredovisningar. Det framgår att CSR-arbetet överlag har tillfört en stor arbetstillfredsställelse och motivation hos de anställda. Ökad motivation hos de anställda nämns också i samtliga intervjuer som genomförts. Hur HR-arbetet kopplas till detta framgår inte lika tydligt av intervjuerna. CSR-arbetet i de olika organisationerna bedrivs egentligen i alla avdelningar och det är en gemensam bedrift. Gond et al., (2011) menar att om CSR är väl integrerat över avdelningar så är det en större sannolikhet att HR kan bidra till ett mer ansvarstagande ledarskap. Ansvarstagande ledarskap är inte syfte för den här studien, men är en del av CSR. Bägge intervjuer med HR-specialisterna betonade att CSR-arbetet för HR:s del framförallt gällde att attrahera, behålla och utveckla anställda. Detta går i linje med Cookes modell. Strategiskt är det ett angreppssätt som vidare bygger företagets bild utåt såväl som inåt och påverkar hela organisationens hållbarhetsarbete. Ur intervjun med enhetschefen på Produktionsbolaget blir detta extra tydligt. Efter hans anställning hade han tänkt stanna endast ett par år, men har nu arbetat där i femton år och det är enligt hans egen utsaga delvis tack vare Produktionsbolagets arbetsklimat och hållbarhetsarbete. En HR-output, vad gäller att attrahera, behålla och utveckla anställda, är därmed uppfylld.

## 5.2 Mål och strategi

Vad gäller definitionen av CSR och hållbarhetsbegreppen finns där många likheter i tillämpning. De ligger i linje med vad som sägs i tidigare forskning där man utgår från de tre P:na (Cohen, 2010; Graafland, 2010; Inyang et al., 2011) och försöker se arbetet som relationellt sådant, dvs. att samtliga intressenter påverkar och blir påverkade av verksamhetens arbete med CSR. Då båda organisationerna använder sig av samma hållbarhetsindex är det inte så sensationellt att definitionerna är likartade, men som vi kan

utläsa av empirin så skiljer det sig något i utförandet. De exempel på socialt hållbart arbete som HR-funktionen utför på Verket är något mer lokalt förankrat, medan de på Produktionsbolaget antar ett internationellt fokus. Dessutom visar Verket tecken på CSR-arbete som är svårare att koppla direkt till affärsstrategin såsom läxhjälp medan Produktionsbolaget tydligare integrerar CSR och hållbarhetsarbetet i sin affärsstrategi. Utifrån Graaflands (2010) studie om vilka motiv som ligger bakom kan vi se tecken på en mer altruistisk sida hos Verket än hos Produktionsbolaget. Även som den affärsmässiga approachen är tydlig hos Produktionsbolaget, visar de tecken på altruism och etik också. I motsats till Devinneys (2009) kritik mot CSR så menar intervjuobjekten från Produktionsbolaget att det går att kombinera olika intressen i samma affärsmodell. Vi kan se samma tendenser även hos Verket, där man trots sin något mer altruistiska prägel också har integrerat CSR i sin affärsstrategi. Skillnaden kan härledas till ägarskapet. Verket som ägs av staden har vid sidan om Verkets mål ett övergripande sådant som är tydligt kopplat bortom verksamheten, alltså till Staden och dess invånare som i förlängningen alltid har en påverkan på ägarna. Produktionsbolagets målsättning är mer fokuserat till den faktiska verksamheten och involverar alltid affären.

Genom att internt bygga en kultur kring hållbarhet via attrahering, rekrytering och bibehållandet av rätt personal (HR-inputs) i organisationer bidrar bolagen till att förmedla en bild utåt mot omvärlden - HR-outputs (Cooke, 2015). I enlighet med teorin (Gond et al., 2011; Cohen, 2010; Inyang et al., 2011) kan vi därmed hävda att bolagens HR-funktioner spelar en viktig roll i arbetet med hållbarhet och CSR. HR-funktionens arbete med att tillgodose de anställdas behov, bidrar till att stärka företagets varumärke. Produktionsbolagets HR-specialist menar också att det hållbara förhållningssättet sprids internt genom ledarskapsutbildning och är en strategisk metod för att förankra organisationens värdegrund (vilket också bekräftas i intervjuerna av produktionsbolagets VD), vilken är formulerad på ledningsnivå. Detta ligger i linje med hur Lam & Khare (2010) menar att HR är involverade i det strategiska arbetet. HR bör enligt Lam & Khare (2010), för att vara en funktionell CSR-partner i bolaget, vara delaktiga i utformandet av företagskulturen via bland annat rekrytering, chefsutveckling och utbildning. Både på Verket och Produktionsbolaget såg vi indikationer på detta. Vissa kritiker hävdar att CSR som koncept riskerar att bli otydligt och ofokuserat (Isaksson et al., 2014) om företaget inte anammar en egen anpassad modell där det finns specifika, definierade mål. Vårt resultat går någorlunda i linje med detta, eftersom både Verket och Produktionsbolaget har en tydligt etablerad strategi och målbild. Detta framgår både ur deras respektive hållbarhetsredovisningar och intervjuerna på bolagen.

## 6. Diskussion och Slutsatser

Utifrån Cookes (2015) modell och Lam & Khares (2010) ramverk har vi kunnat kartlägga hur två organisationers HR-funktioner, från två olika kontexter arbetar med CSR. Utifrån denna kartläggning har vi fortsatt använda oss utav Cookes (2015) modell för att kunna förklara hur HR-inputs ger HR-outputs, vilka leder till organisatoriska utfall. Modellen har hjälpt oss att svara på våra frågeställningar

- Hur skiljer sig HR:s CSR-arbete i organisationerna åt?
- Vilka personalrelaterade och affärsmässiga utfall kan vi identifiera ur HR-avdelningarnas CSR-arbete?

Till en början hittade vi främst likheter organisationerna emellan, dels för att de använder sig av samma definitioner, förmodligen som en följd av att de använder sig av samma hållbarhetsindex. Vad gäller HR:s arbete med CSR och hållbarhet fanns det initialt väldigt mycket likheter där också, vilket skulle kunna bero på att de processer de nämnde är generell



förknippade med HR-rollen (Lam & Khare, 2010; Cohen, 2010; Inyang et al., 2011). Dock började det skilja sig åt i frågan om vilka motiv som låg bakom CSR-arbete externt, t.ex. läxhjälpen. Verket, det offentliga bolaget, hade en något mer altruistiska prägel, i jämförelse med det privatägda Produktionsbolagets helt integrerade affärsmodell. Även om Verket också har hållbarhet och CSR i sin affärsmodell tar man vissa steg utanför den mallen. Vad det beror på kan vi inte säga något definitivt om, men det antyder att det finns andra incitament än finansiella. Dock ska sägas att ägaren till Verket har ett övergripande intresse av att skapa en hållbar stad, däri spelar Verket visserligen en roll, men endast i viss utsträckning. Därför kan det eventuellt finnas långsiktiga finansiella motiv även hos Verket, som på kort sikt har en altruistisk skepnad. Å andra sidan är det svårt att skilja motiven åt, eftersom de inte allt för sällan kombineras både i strategiska formuleringar och praktiska utfall. Ett hållbart samhälle är enligt definitionen (Cohen, 2010) hållbart, socialt, ekonomisk och miljömässigt, vilket antyder att det t.o.m. är konstruerat som ett relationellt begrepp. Samma resonemang kan appliceras på Produktionsbolaget, som till synes har finansiella motiv bakom sitt CSR-arbete, men som även inkluderar altruism och etiskt positiva effekter. Hur det tolkas beror på vilket perspektiv som antas. Samtliga motiv finns att läsa in, det ligger dock i betraktarens ögon. När motiven bakom CSR och hållbarhetsarbetet beskrevs var det tydligt att de mer seniora cheferna antog ett ekonomiskt perspektiv, medan t.ex. HR-specialisterna ett något mer etiskt och altruistiskt sådant. Vad det beror på är också svårt att besvara utifrån den empiri vi har samlat in. Sannolikt är dock att deras perspektiv präglas av deras yrkesroller och vilka ansvarsområden som rollerna innefattar, vilket också ligger i studiens natur då den är kvalitativ och subjektiv data samlas in.

Även om resultatet tydligt visat att attrahering, rekrytering och bibehållandet av rätt personal är hållbara processer i HR:s CSR-arbete vilket även har stöd i teori och tidigare forskning (Lam & Khare, 2010; Cohen, 2010; Inyang et al., 2011; Gond et al., 2011; Cooke, 2015) så har flera av intervjuobjekten antytt att företagskulturen spelat en stor roll i förankringen av CSR och hållbarhetsbegreppet. Detta fynd adderar till HR:s inflytande över organisationernas strategiska CSR och hållbarhetsarbete. CSR förefaller ha fungerat bra och naturligt i de båda bolag som varit syfte för denna studie. Det gick att identifiera flera organisatoriska och personalrelaterade effekter, såsom besparade kostnader och ökad motivation och stolthet över att arbeta hos sin arbetsgivare. Det är däremot svårare att koppla dessa resultat direkt till HR. Det var en anledning till varför denna studie var kvalitativ, eftersom vi sökte förklara ett svårämnt problem. HR-avdelningarnas utfall är av naturen svåra att mäta, eftersom parametrar som motivation och välbefinnande inte riktigt äger någon måtenhet. Att CSR som stort påverkar företagen positivt råder det ingen tvekan om, vilket också ligger i linje med tidigare forskning (Orlitzky, 2003). Det är svårare att dra raka paralleller till HR-avdelningarna. Den aspekt av CSR som främst berörde HR var attrahering, rekrytering och bibehållandet av personal. Vi kunde däremot inte finna en direkt koppling mellan detta arbete och en ökad motivation, välmående, eller övriga HR-outputs (Cooke, 2015). Trots det finns det antagligen ett samband dem sinsemellan. HR:s påverkan i CSR-arbete är således svårdefinierad. En aspekt som bör beaktas är det faktum att distinktionen saknas mellan det arbete täcks av Svensk lagstiftning gentemot när CSR-arbete tar vid Diskrimineringslagen 2008:567 och AFS 2015:4. Ur ett internationellt perspektiv kan Sveriges lagstiftning ses som mer omfattande än andra länders. Från ett kritiskt perspektiv skulle företag kunna anta en CSR-profil endast genom att följa svensk lagstiftning i enlighet med den kritik som listas av Siew (2015).

## 6.1 Kritisk reflektion

En problematik vi fått angripa är att vi efter studiens genomförande hade önskat en något mer djupgående empiri. Med lite mer tid till vårt förfogande hade vi eventuellt kunnat precisera vår intervjuguide för att kunna få ett bättre resultat. Vi valde att intervjua personer med olika positioner inom de bägge bolagen. Detta motiverade vi genom att det var viktigt att lyfta olika perspektiv på HR och CSR ur organisationerna. För att få ett bredare HR-perspektiv kan det i framtida forskning kan det vara aktuellt att fokusera mer just på HR-avdelningar. HR-avdelningarna gav en representativ bild av den egna funktionen, medan cheferna bidrog till ett ledningsperspektiv på organisationen i stort.

En annan problematik vi fått ta i är begreppsskillnaden mellan CSR och hållbarhet - många av de källor vi tagit del av använder ofta liknande och stundtals samma definitioner för bägge begrepp. Därför har vi fått differera begreppen på egen hand och styrka skillnaden med de källor vi själva valt ut. Vi saknar helt enkelt en enhetlighet i forskningen.

## 6.2 Vidare forskning

Mycket av den litteratur som vi har läst är likriktad. Utan att rikta kritik mot specifika studier vill vi ändå poängtera att det fordras nyanser av ämnet. Gond et al., (2011) föreslår ett användande av deras ramverk i kvantitativa studier i utforskade kontexter vilket vi står bakom. Vi vill därtill mena att i denna studie, samt tidigare studier som denna utgår ifrån, har fokuserat på organisationer som har ett uttalat eller lyckat CSR eller hållbarhetsarbete, vilket vi menar begränsar insikten i HR:s roll och vilka mekanismer som ligger bakom ett lyckat CSR-arbete. Den kritik som vi tagit del har haft en tydlig agenda (Devinney, 2009) eller en normativ ansats (Isaksson et al., 2014) vilket visserligen fyller en viktig funktion men brister i verklig anknytning. Som förslag till vidare forskning menar vi att det behövs mer empiri från olika organisationer, framförallt som testar de ramverk och teorier som idag fortfarande är relativt oprövade. En reflektion som uppstått under studiens gång är att det fortfarande finns oklarheter kring definitionen av begreppen CSR och hållbarhet. Detta försvårar jämförbarheten och komplicerar studerandet av tidigare forskning. Det vi identifierar ett glapp mellan näringslivet och akademien således är vårt förslag att framtida forskning fokuserar på hur *företagen* använder begreppen CSR och hållbarhet istället för att angripa definitionsproblematiken från ett normativt metaperspektiv. Näringslivet använder och kommer fortsätta att använda den teori och praktik som lämpar sig bäst för deras verksamhet. Syftet med forskningen i området är att förändra näringslivet eller föra en debatt kring det, men när forskningen börjar tappa kopplingen till näringslivet blir forskningen följaktligen mindre värdefull.

## 7. Referenslista

### 7.1 Böcker

Boglund, Anders. Hällstén, Freddy. Thilander, Per. 2013. *HR transformation på svenska – Om organisering av HR-arbete*. Studentlitteratur AB: Lund.

Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:5. Stockholm: Liber

Cohen, Elaine. (2010) *CSR for HR - a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Greenleaf publishing, UK.

Ehnert, Ina. 2009. *Contributions to Management Science Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag Heidelberg 2009. DOI:10.1007/978-3-7908-2188-8.

Fang Lee Cooke. (2015) *Corporate Social Responsibility and Sustainability through Ethical HRM Practices* I Harzing, A. W., & Pinnington, A. (2015). *International Human Resource Management*. 4th edition, London: Sage Publications.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Resnick, E. Casazza Herman, C. (2009) *Sustainability and employee engagement; Which drives which?* I Cohen, Elaine. (2010) *CSR for HR - a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Greenleaf publishing, UK

### 7.2 Vetenskapliga artiklar

Devinney, T. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. (From the Editors) (Editorial). *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44.

Ferreira, P & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.

Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(Supplement 1), 115-132.

Graafland, J. Mazereeuw - Van der Duijn Schouten, C. 2012. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*. Vol. 160, iss. 4: 377-396. DOI: 10.1007/s10645-012-9198-5.

Inyang, B., Awa, Hart O., & Enuoh, R. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the role engagement of the human resources professionals. (Report). *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118.

Isaksson, L. Kiessling, T. Harvey, M. 2014. Corporate social responsibility: Why bother? 2014. *Organizational dynamics*. 43(1), 64-72.

Lam, H., & Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 3-15,82.

Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Siew, R. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180.

Sundaram, A., & Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.

### 7.3 Rapporter utgivna av myndighet, institution eller organisation

Brundtland, G., & United Nations Environment Programme. (1987). *Our common future*. Nairobi]: [United Nations Environment Programme].

The European Commission. 2001. *Green paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Bryssel: Commission of the European communities.

### 7.4 Internetkällor

Global reporting initiative (2015). *G4 Sustainability reporting guidelines*. Hämtad 2017-05-02 från

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Global reporting initiative (2016). *GRI's history*. Hämtad 2017-05-29 från

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

Robecosam (2016). *Country sustainability ranking*. Hämtad 2017-05-04 från

<http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/country-sustainability-ranking/index.jsp>

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1. Intervjuguide

#### **Inledande frågor:**

Vad har du för nuvarande yrkesroll?

- Vad ingår i ditt arbete?
- hur länge har du arbetat med den posten?

Vad har du för Utbildning?

Vad har du haft för tidigare yrkesroller?

#### **Intervjupersonens förståelse av hållbarhet & csr**

Vad innebär hållbarhet för dig? (vad lägger du i begreppet)

- Hur märker du av hållbarhet i det dagliga arbetet? (Exempel på situationer)

Hur bidrar du till hållbarhet i ditt arbete?

- Hur *skulle* du kunna bidra till hållbarhet i ditt arbete?

Vad innebär det för dig att företaget arbetar med hållbarhet? (Praktiskt?)

- Vilka anledningar finns det till att ni arbetar med hållbarhet idag anser du?

Finns det några affärsmässiga resultat som Hållbarhet bidrar till som du är medveten om? (ex. ökad prestation, försäljning, motivation, anseende)

- Hur påverkar hållbarhetsarbetet personalen och den sociala miljön? (positivt/negativt)

#### **Intervjupersonens uppfattning om hållbarhets påverkan på arbetsplatsen**

Hur upplever du att hållbarhet påverkar **din** syn på din arbetsplats?

Hur tror du att andra anställda på företaget upplever att hållbarhet påverkar deras syn på arbetsplatsen?

*Nu kommer en fråga om intressenter.*

Hur tror du att

- ägare
- kunder
- leverantörer
- samhälle

upplever att hållbarhet påverkar företaget?

Vilka bakomliggande faktorer tror du ligger till grund för arbetet med hållbarhet?

#### **Generellt om hållbarhet och ansvar på företage**

Vilka är inblandade i arbetet med hållbarhet?

Finns det någon formell fördelning av arbetet med hållbarhet? (Policydokument? Informellt?)

- Vem/vilka bär det huvudsakliga ansvaret? Hur visar det sig? (ansvaret), Varför? (Juridiskt eller kanske praktiskt)

Vilken roll har HR i arbetet med hållbarhet? Vad gör de, hur gör de (strategi)?

Hur tror du att omvärlden påverkat ert arbete med hållbarhet? (trender) Vilka aktörer påverkar?

- När påbörjades arbetet med hållbarhet? Varför påbörjades det?

#### **Intervjupersonens inställning till hållbarhet och annan sektor**

Vilka likheter och skillnader tror du finns mellan offentlig och privat sektor när det kommer till arbetet med Hållbarhet? (Kanske på grund av ägarförhållanden?)

- Skiljer det sig i skyldigheter?
- Skiljer det sig i motiv?
- Skiljer det sig i utförande?
- HR's Roll?

## 8.2 Bilaga 2. Samtyckesformulär

### Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap

#### Samtyckesformulär

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för examensarbetet "HR och hållbarhet i privat och offentlig sektor" som genomförs vid Göteborgs universitet. Jag har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att avidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

-----

Ort & Datum

-----

Namn

Ansvariga för examensarbete och genomförare av intervju:

**Ted Karlsson**, Student vid Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap, GU  
tedfilipkarlsson@gmail.com tel: +46(0) 736 80 58 25

**Anton Hüller**, Student vid Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap, GU  
anha1028@gmail.com tel: +46(0) 768 45 85 47

---

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap Sprängkullsgatan 25, Box 720, 405 30 Göteborg, tel:  
031 786 00 00  
[www.socav.gu.se](http://www.socav.gu.se)