



PERSONALVETARPROGRAMMET

”DET ÄR INGENTING JAG TÄNKER PÅ. DET ÄR SÅ NATURLIGT PÅ NÅGOT SÄTT.”

En kvalitativ studie om HR-praktikers upplevelser
av CSR-arbete i relation till deras organisation

Lisa Rignell och Amanda Stahre Valfridsson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2022
Handledare:	Stefan Tengblad

Abstract

BA thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor
Year:	2022
Supervisor:	Stefan Tengblad
Assessor:	Petra Adolfsson
Key words:	Corporate Social Responsibility, Human Resources, Human Resource management, sustainability

This study wants to examine the relationship between Human Resources (HR) and Corporate Social Responsibility (CSR). It seems that HR has the possibility to influence the organization's work with social responsibility. Even though there are several aspects that indicate that HR should work with CSR there is no previous research in the Swedish labor market that examines this relationship.

The aim of this study is to contribute to the understanding of how HR contribute to the work with CSR in organizations at the Swedish labor market and examine whether the work is affected by how concordant HR- practitioners consider them to be with their current organization regarding CSR-issues. The survey is a qualitative study based on eight semi-structured interviews with HR-practitioners employed at various organizations in the Swedish labor market. The empirical data consist of answers from the interviews. The interviews lasted between 25 to 55 minutes. A thematic analysis was used to analyze the empirical data. With the thematic analysis, the report identified two different themes that were analyzed based on the theory and previous research presented in the report.

The results show that HR do work with CSR although unconsciously. They seem to be relatively unaware that their work assignments contain CSR. The report also shows that CSR as a term is not widely used, instead the term sustainability was more commonly used in the examined organizations. The results also show that HR lacks knowledge and competence to operate the CSR-work that includes integrating economic and environmental sustainability into their business strategy and operations. HR did have the competence to execute the aspect of social

sustainability. The report suggests that HR- practitioners should raise awareness of CSR in their daily work to contribute to the organization's social responsibility in a broad way.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Tengblad på handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hans kunskaper inom området har bidragit till rapportens utformning men han har även hjälpt oss att komma i kontakt med Sveriges HR Förening, vilka vi också vill tacka. Sveriges HR Förening har engagerat sig genom tid och nätverk vilket vi verkligen uppskattar. Vi vill även rikta ett stort tack till våra programkamrater som har kommit med värdefulla synpunkter vid opponering och granskningstillfällen.

Avslutningsvis vill vi vända oss till studiens intervjupersoner som möjliggjort denna rapport. Stort tack!

Lisa Rignell och Amanda Stahre Valfridsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Syfte och frågeställningar	4
1.2 Avgränsning	4
2. Bakgrund	5
2.1 Personalvetares roll i arbetslivet	5
2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)	5
2.3 Stakeholder theory	7
3. Teori och tidigare forskning	8
3.1 Motiv för CSR	8
3.2 Strategiska åtgärder	9
3.3 HR och CSR	10
3.3.1 Organiseringen av CSR i förhållande till HR	10
3.3.2 Perspektiv på CSR-HRM	12
3.4 Uppsatsens undersökningsmodell	14
4. Metod	15
4.1 Val av metod	15
4.2 Urval	16
4.3 Datainsamling	17
4.3.1 Intervjuguide	17
4.3.2 Intervju	18
4.3.3 Analysmetod	18
4.4 Etiska reflektioner	19
4.5 Metodreflektion	20
5. Resultat- och analysredovisning	22
5.1 HR:s tudelade arbete med CSR: självklart men oreflekterat	22
5.2 Samstämmighet som möjliggörare och begränsare av HR:s CSR-arbete	26
5.2.1 Motiv	26
5.2.2 Organisering av CSR-funktionen	28
5.2.2.1 CSR-avdelning	28
5.2.2.2 Delat CSR-ansvar	29
5.2.2.3 CSR med ursprung i HR	30
5.2.3 Kompetensens betydelse för organiseringen	31
6. Diskussion och slutsatser	34
6.1 Studiens huvudsakliga resultat	34
6.2 Hur ska HR organisera sitt CSR-arbete	35

6.3 CSR-begreppet	36
6.4 Slutsats.....	37
6.5 Förslag till vidare forskning	37
7. Litteraturlista.....	39
Bilaga 1: LinkedIn-inlägg	
Bilaga 2: Informationsbrev	
Bilaga 3: Samtyckesformulär	
Bilaga 4: Intervjuguide	

1. Inledning

Ingår det i HR-praktikers åliggande att integrera ansvarstagande och hållbarhet i sin organisation? När ett företag tar ansvar för den påverkan som verksamheten får för samhället, arbetar de med Corporate Social Responsibility (CSR). CSR har blivit allt mer framträdande inom verksamheters strategiska arbete, vilket bland annat är en effekt av globaliseringen och socialt tryck (Voegtlin & Greenwood, 2016; Pedersen, 2015). Vilken funktion i organisationen som verkar för CSR är inte alltid givet. Denna rapport avser att avhandla relationen mellan HR och CSR.

CSR har en naturlig koppling till HR på flera sätt, exempelvis då HR-funktionen arbetar internt med jämställdhetsfrågor. De har även en relation till facket, vilket är en aktör som har ett intresse av att organisationen agerar ansvarsfullt gentemot dess medarbetare och därför kan vara relevant att samarbeta med gällande CSR-frågor. HR arbetar även med utvecklandet av organisationskulturen och medarbetares motivation vilket är kanaler som kan användas för att sprida CSR-engagemanget och inkorporeringen i organisationen (Gond m.fl., 2011). Trots den naturliga kopplingen är forskningsområdet om överlappningen av CSR och HR bristfällig, även om det är ett område som vuxit under 2000-talet (Sarvaiya m.fl., 2021; Voegtlin & Greenwood 2016). En metaanalys om CSR-HRM, alltså sambandet mellan CSR och HRM, visar att det finns många olika sätt att organisera funktionerna på (Voegtlin & Greenwood, 2016). Variationen i utformningen beror bland annat på skillnader i olika nationella kontexter, enligt Preuss m.fl. (2009). Bristen på forskning inom området, samt den nationell kontextens påverkan, visar på vikten av att undersöka HR:s arbete med CSR, specifikt i den svenska kontexten.

Ytterligare en anledning till varför denna studie behövs är för att det finns röster som uttrycker förväntningar på HR att arbeta mer med CSR, exempelvis Cohen (2010) som menar att ett sådant arbete utgör en viktig aspekt för att HR ska kunna bidra till organisationens affärsresultat. Pedersen (2015) menar att en förutsättning för att CSR-arbetet ska lyckas är att det råder konsensus inom organisationen samt med externa aktörer gällande hur man ser på CSR. Arbetet blir enklare att genomföra om de inblandade aktörerna delar samma värderingar och synsätt. Det är kanske en speciellt viktig förutsättning för att HR ska kunna utföra ett lyckat arbete med CSR, då de ofta är beroende av att andra personer inom organisationen faktiskt genomför de förändringar som HR initierar (Dorenbosch m.fl., 2006). Samtidigt är HR-arbetet fyllt av

motstridiga förväntningar, inte minst när det gäller balansgången mellan att å ena sidan bidra till verksamhetens ekonomiska tillväxt och tillgodose uppmaningar från ledningen och att å andra sidan arbeta för social hållbarhet och värna om personalens behov (Macke & Genari, 2019). Utifrån dessa paradoxala förutsättningar är det av intresse att kartlägga HR-praktikers upplevelser av hur de arbetar och förväntas arbeta med CSR, samt hur organisationens syn på CSR påverkar detta arbete hos HR-praktiker i Sverige.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till förståelsen av hur HR bidrar till svenska organisationers CSR-arbete samt att undersöka huruvida det arbetet påverkas av hur samstämmiga HR-praktiker anser att de är med sin nuvarande organisation gällande CSR-frågor.

Frågeställningar:

1. Hur ser HR-praktikers erfarenheter av att jobba med CSR-aktiviteter ut?
2. Hur samstämmiga upplever HR-praktiker att de är med sin organisation i frågor om hur och varför CSR-arbetet ska utföras, samt vilken effekt får detta på det utförda arbetet med CSR?

1.2 Avgränsning

Då syftet med studien är att undersöka HR-praktikers upplevelser av att arbeta med CSR-frågor och ställa det i relation till dess organisation har vi valt att avgränsa oss genom att endast intervjua personer som för tillfället arbetar inom HR-funktionen i en organisation som arbetar med CSR-frågor. Denna avgränsning har vi valt för att säkerställa att vi intervjuar HR-praktiker med relevant erfarenhet, samt för att datan ska vara aktuell och säga någonting om forskningsfrågan i nutid.

2. Bakgrund

2.1 Personalvetares roll i arbetslivet

Personalvetare arbetar både för organisationens långsiktiga mål och individers välmående (Ulfsson, 2013). HR-funktionens arbete ska bidra till utveckling av verksamhetens kvalitet och produktivitet samt vårda organisationens inre kultur och medarbetarnas arbetsvillkor. Det innebär alltså att HR-arbetet riktas mot såväl hårda värden såsom effektivitet och expansion, men också mot mjuka värden som engagemang, sociala normer och trivsel. Det kan finnas förväntningar på att HR-arbetet också ska bidra till ett större omfång för samhället eftersom organisationer bär en viss form av samhällsansvar i form av hållbarhet, samverkan och öppenhet (Akademikerförbundet, 2015).

HR-arbetet inkluderar operativt och strategiskt arbete. Conner & Ulrich (1996) menar att HR-funktionen allt mer behöver framträda i den strategiska rollen för att vara värdeskapande för organisationen och i förlängningen bidra till organisationens effektivitet och konkurrenskraftighet.

2.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Företag och organisationer har en direkt påverkan på medborgares liv, det kan ske i form av vilka tjänster och produkter som företagen tillhandahåller men också vilka arbetsvillkor och rättigheter som organisationen erbjuder sina anställda. Begreppet CSR syftar till att beskriva det ansvar som företag har för att både förebygga och hantera de eventuella negativa konsekvenser som företaget kan ha på samhället. Ett företag som arbetar med CSR bör samordna sin affärsmodell med strategier som verkar för mänskliga rättigheter samt sociala, miljömässiga och etiska aspekter. Det kan också inkludera ett ansvar över de lagar och riktlinjer som finns genom att säkerställa att de efterlevs (European Commission, u. å). I Sverige utgår CSR-definitionen från Europakommissionens begreppsbestämning (CSR Sweden, u.å).

Begreppet CSR kan uppfattas något diffust och det finns flera meningsskiljaktigheter kring begreppets innebörd (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012; Voegtlin & Greenwood, 2016). Ett exempel på en sådan meningsskiljaktighet gäller huruvida CSR är en handling som alltid

grundas i frivillighet eller ej. Vissa menar att CSR endast bör inkludera sådana handlingar som är frivilliga och går utöver lagens krav, medan andra menar att det räknas som CSR även om organisationer endast följer lagarna, så länge som det bidrar till att organisationen agerar ansvarsfullt (Pedersen, 2015). Frågan blir än mer komplex eftersom det går att diskutera vad som är äkta frivillighet och ej, exempelvis skulle organisationer kunna uppleva det som tvingande att utföra CSR för att det förväntas av dem från externa aktörer (Pedersen, 2015). Den ökade globaliseringen som vi ser i världen idag riskerar att skapa brister i regleringen av arbetsförhållanden, vilket bland annat kan leda till exploaterade medarbetare. CSR kan ses som ett svar på denna brist, då ett ökat socialt tryck skulle kunna styra organisationer att agera på ett ansvarstagande sätt gentemot medarbetare trots att organisationen inte måste det enligt lag (Voegtlin & Greenwood, 2016). Social press eller en inofficiell branschstandard kan upplevas kravfyllt för organisationer, frågan är dock om sådana faktorer helt och hållet kan ersätta den press som lagar och annan reglering sätter på organisationer (Gond m. fl, 2011; Pedersen, 2015).

Utöver de meningsskiljaktigheter som finns kring CSR-begreppet finns det även oklarheter gällande hur begrepp som CSR, business ethics och hållbarhet skiljer sig åt (Voegtlin & Greenwood, 2016). Business ethics behandlar etiska frågor i organisationen, med en utgångspunkt om att etiskt handlande är gott handlande (Seele, 2018). I Brundtlandrapporten definierades hållbar utveckling som sådan utveckling som möjliggör framtida generationers förmåga att möta sina behov samtidigt som dagens behov blir tillgodosedda (World Commission on Environment and Development, 1987). Begreppet innefattar de tre dimensionerna, social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och ekologisk hållbarhet (Globala målen, 2017). CSR-begreppet kan också inbegripa ett arbete för dessa tre dimensioner, och därför kan CSR och hållbarhet ses som synonyma (Macke & Genari, 2019). I denna rapport används CSR som begrepp då det är så tydligt inriktat på organisationers ansvarstagande, vilket är ett nödvändigt fokus då rapporten ämnar behandla frågor såsom hur HR-praktiker ser på organisationens ansvar för samhället och funktionens relation till olika aktörer i och utanför organisationen. Hållbarhetsbegreppet ses dock som synonymt eller inkluderat i CSR-begreppet, och har således inte exkluderats från denna rapport.

2.3 Stakeholder theory

Nära kopplat till CSR är teorin stakeholder theory (Pedersen, 2015). Grundaren av stakeholder theory, R. Edward Freeman, menar att organisationer bör beakta flera aktörers intressen, inte bara delägarnas. Stakeholder theory fokuserar således på organisationers relation till omvärlden genom att lyfta fram vikten av olika aktörer. Den moderna arbetsmarknaden är präglad av globalisering, teknisk utveckling, privatisering men också ett större intresse och ökad medvetenhet kring organisationers påverkan på samhället. Det innebär också att det finns allt fler aktörer som kan kopplas till organisationers verksamheter. Antingen via ekonomisk insats som finansjär, via arbetsinsats som anställd, som leverantör till företaget eller som konsument av tjänster eller produkter (Freeman m.fl., 2010; Voegtlin & Greenwood, 2016). Vidare menar Freeman m.fl. (2010) att organisationers effekter inte kan begränsas lokalt till verksamheten, dess arbete kommer ge inverkan på ett större omfång. Även samhället och staten kan ses som aktörer eftersom de påverkar organisationens möjligheter och begränsningar.

Stakeholder theory ger en förklaring till hur kapitalism kan förstås genom relationerna mellan olika aktörer med såväl affärsmässiga intressen som de med etiska intressen. Modellen handlar om att skapa värde, effektivisera verksamheten och få det att fungera optimalt. Det ska göras genom att identifiera relationerna som finns till och mellan olika aktörer samt hur de kan påverkas av organisationens verksamhet. Först då kan organisationen också hantera dess olika intressen och uppnå maximalt värdeskapande (Freeman m.fl., 2010).

3. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras de teorier och tidigare forskning som kommer användas för att analysera rapportens resultat. Till en början redogörs olika motiv och anledningar för organisationer att arbeta med CSR följt av en del som redogör hur begreppet kan relateras till strategiska åtgärder. Avslutningsvis presenteras två stycken teoretiska utgångspunkter som diskuterar olika sätt som förhållandet mellan HR och CSR kan förstås.

3.1 Motiv för CSR

Motiven för organisationer att arbeta med CSR är många. Organisationer kan exempelvis motiveras av idealistiska motiv och egna värderingar, att skapa motivation i organisationen eller att ha ett gott anseende för att vara attraktiv för kompetenser, leverantörer och kunder (Pedersen, 2015). Motiven kan sorteras i tre grundläggande skäl, nämligen instrumentella, institutionella/relationella och emotionella. Organisationer som utgår från ett instrumentellt skäl använder sig av CSR för att förbättra det egna ekonomiska resultatet genom att exempelvis förbättra organisationens image. Det institutionella skälet innebär att organisationer arbetar med CSR för att uppfylla de implicita eller explicita förväntningar och krav som olika aktörer ställer på dem. Det kan även inkludera organisationers vilja att imitera aktiviteterna hos andra organisationer som anses legitima, vilket skapar en likhet mellan organisationer på arbetsmarknaden. Detta motiv kan även kallas för det relationella skälet, och har då ett tydligare fokus gentemot jämlikhet mellan aktörerna. Att arbeta med CSR av emotionella skäl innebär att göra det för att det är rätt sak att göra. Motivet kan likställas med etiska skäl, alltså att organisationen antas ha ett ansvar att göra gott för mänskligheten (Neergaard, 2006; Aguilera m.fl., 2007).

Motiven för CSR påverkas också av den strukturella kontexten. Gond m.fl. (2011) menar att organisationers arbete med CSR kan variera beroende på den nationella kontexten eftersom skillnader i regleringen av bland annat arbetsförhållanden kan påverka organisationer att ta mer eller mindre ansvar för att de måste. I länder där arbetsförhållanden fortfarande regleras till hög grad genom lagar eller påverkan från facken, kan organisationer framstå som att de redan arbetar med CSR trots att de inte gör någonting mer än vad exempelvis lagen kräver av dem. En annan faktor som kan ha en effekt på organisationers grad av CSR-arbete är

branschtillhörighet. Vissa branscher har en innefattande problematik som organisationer förväntas arbeta med för att hålla sig relevanta och därmed motiverar deras CSR-arbete (Gond m.fl., 2011). Således kan den nationella kontexten och branschtillhörigheten förstärka de institutionella motiven för organisationer.

Motiven för CSR behöver dock inte vara uttalade eller ens medvetna. Små och medelstora organisationer tenderar att genomföra CSR-aktiviteter på ett informellt sätt, det sker naturligt genom deras nära kontakt med det lokala samhället och dess aktörer. Arbetet benämns inte nödvändigtvis som CSR, och organisationerna kanske inte ens inser att de arbetar med den typen av frågor (European Commission, u.å).

Dare (2016) har också forskat på motiven till CSR och visat att vissa motiv leder till större engagemang i CSR-arbetet. Det visar sig att organisationer som motiveras av instrumentella skäl har lägst engagemang. Organisationer som motiveras av moraliska skäl visade högre engagemang och är förknippat med att CSR-arbetet integreras in i verksamhetens dagliga arbete samt att arbetet stämmer överens med intressenters faktiska behov. Det motiv som skapar mest engagemang för CSR-arbetet var det relationella, vilket författaren menar skulle kunna vara en effekt av att organisationer som desperat behöver förbättra sitt anseende på grund av tidigare dålig publicitet blir mycket motiverade att visa upp höga grader av ansvarstagande. Forskningsresultatet visar på att det finns fler faktorer än de strikt ekonomiska som får organisationer att engagera sig i CSR.

3.2 Strategiska åtgärder

CSR kan förväntas ge lönsamhet antingen direkt, genom ekonomisk tillväxt, eller indirekt som följd av konkurrenskraftighet. Det kan också ge effekt utifrån att företaget framstår som en attraktiv arbetsgivare eller samarbetspartner för kunder, leverantörer och- eller personal. Forskare menar därför att CSR också kan betraktas som en strategisk åtgärd (Gond m.fl., 2011; Jamali m.fl, 2014; Voegtlin & Greenwood, 2016).

Enligt Ulfsdotter Eriksson (2013) är employer branding ett exempel på en strategisk åtgärd som kan ligga på HR:s bord. Genom att stärka företagets arbetsgivarvarumärke kan organisationen

förknippas med positiva associationer och attrahera nya medarbetare att söka sig till organisationen samt behålla den befintliga personalen. Voegtlin och Greenwood (2016) menar att integreringen mellan CSR och HRM kan göra att HR får ett mer externt fokus än tidigare, med tydligare kontakt till fler intressenter både innanför och utanför organisationen.

De motiv för CSR-aktiviteter som organisationer presenterar utåt behöver inte nödvändigtvis överensstämma med ledningens faktiska motiv. Ogunfowora m.fl. (2018) menar att aktörer blivit mer medvetna om att företags engagemang inom CSR kan användas som en strategisk åtgärd för att främja egna intressen. Aktörer försöker tolka och förstå anledningar till CSR-aktiviteter och kan då tillskriva motiv. Vidare menar författarna att dessa tillskrivningar påverkar aktörernas syn på organisationen och grad av eget engagemang i organisationens CSR-aktiviteter. Med andra ord, det är både de faktiska och de upplevda motiven som spelar roll för CSR-arbetets resultat.

Även Bergström och Diedrich (2011) framför en kritisk synpunkt som kan relateras till CSR som en strategisk åtgärd. När syftet med stakeholder theory är att optimera verksamhetens arbete genom att se till dess påverkan i relation till andra aktörer menar författarna att teorin inte beaktar faktorer såsom brist på maktbalans. De drar slutsatsen att organisationer kan engagera sig i dess intressenter för att själva kunna styra så att organisationen framställs som ansvarstagande, vilket leder till att organisationen får mer makt. Utifrån författarnas synsätt lyckas inte organisationers engagemang i CSR att lösa de problem som stakeholder theory ämnar motverka. Ett sådant engagemang kan snarare bidra till ökade klyftor i jämställdheten mellan olika aktörer.

3.3 HR och CSR

Förhållandet mellan HR och CSR kan förstås på många olika sätt. Nedan presenteras två olika teoretiska utgångspunkter.

3.3.1 Organiseringen av CSR i förhållande till HR

Gond m.fl. (2011) har undersökt hur CSR och HRM förhåller sig till varandra och hur graden av integrering mellan funktionerna i en organisation påverkar möjligheterna för HR att ha

inflytande över CSR-frågan. Deras undersökning är gjord i Frankrike och utgår från att HR och CSR är två separata avdelningar som dock kan samverka på olika sätt. De fann tre idealtyper som beskriver olika sätt för de två funktionerna att samverka.

Den första konfigurationen innebär att CSR är en del av HR, eller har uppstått från HR. Denna konfiguration innebär ofta att det finns ett gott samarbete mellan funktionerna, att HR initierade och planerade arbetet med CSR, samt att det finns ett gott samarbete gentemot medarbetarna och facken gällande frågorna (Gond m.fl., 2011).

Den andra konfigurationen innebär att CSR-arbetet har uppstått ur en annan avdelning i organisationen, eller att det finns flera funktioner som tar ansvar för frågan. I de fall där olika frågor inom CSR-begreppet ligger på olika funktioner är det vanligt att HR tar hand om aspekten av det sociala ansvaret. Det uppdelade arbetet förutsätter att funktionerna i organisationen samarbetar. Samarbetet mellan HR och CSR kan antingen fungera bra, eller så är samarbetet mer problematiskt på grund av territoriella konflikter kring vem som ska ta vilket ansvar (Gond m.fl., 2011).

I den tredje och sista konfigurationen fungerar CSR som en egen funktion. Denna organisering kan se olika ut, men kan bland annat innebära att CSR-arbetet sker i projektform med ett nätverk av olika chefer och aktörer baserat på deras specifika roll eller kompetens. HR:s engagemang i CSR-frågan är varierad vid denna konfiguration, bland annat baserat på CSR-funktionens makt i organisationen (Gond m.fl., 2011).

Både den andra och tredje konfigurationen kan skapa en konfliktfylld situation mellan HR och CSR. Dessutom innebär dessa konfigurationer att HR ofta ses som en följare eller stöttepelare snarare än en initiativtagare i frågorna, till skillnad från i konfiguration ett där HR i allra högsta grad är initiativtagande och ibland även ansvarig för frågan. I de fall där CSR är en funktion som integrerats i många olika delar av organisationen blir det ofta svårare att se vilka aktiviteter som räknas till HR och vilka som är en del av det renodlade CSR-arbetet. Flera aktiviteter, som rör exempelvis mångfald eller jämställdhet, kan ses som tillhörande båda funktionerna. Överlappet mellan funktionerna förväntas leda till inre konflikter i organisationen kring roller och ägandet av olika praktiker. Gond m.fl. (2011) drar slutsatsen att den första konfigurationen,

där HR har stor påverkan på CSR och där samarbetet flyter på bra, är en god förutsättning för att organisationen ska lyckas agera ansvarstagande.

HR-avdelningen kan bidra till en organisations CSR-arbete utifrån ett stakeholder-perspektiv genom att använda sig av de naturliga relationer som HR-funktionen har till olika relevanta aktörer. Bland annat menar Gond m.fl. (2011) att många CSR-aktiviteter riktas mot just medarbetarna, vilket gör dem till en central aktör som HR har en uppenbar relation till och förståelse för. Medarbetarna kan även involveras i att utforma och utföra organisationens CSR-arbete i deras dagliga arbete. Detta engagemang från medarbetarnas håll är något som HR-funktionen kan facilitera genom utformningen av processer där medarbetarna får komma till tals gällande organisationens CSR-arbete, vilket kan leda till en mer jämlik maktbalans mellan ledning och medarbetare (Gond m.fl., 2011).

Gond m.fl. (2011) menar att sättet som HR och CSR integreras och samverkar kan påverka hur väl organisationen lyckas med att agera ansvarsfullt. De föreslår att det finns några faktorer som möjliggör HR:s bidrag till organisationens goda ansvarstagande. Kortfattat menar författarna att dessa positiva faktorer är att det finns tydliga definitioner av HR-och CSR-rollerna samt ett gott samarbete mellan funktionerna, att CSR-strategier tas fram med stöd av HR, att HR tar fram processer som faciliterar medarbetarnas engagemang i CSR-frågor, samt att CSR-konceptet är tydligt formulerat samt inorporerat i hela organisationen och dess strategiska arbete. Faktorer som riskerar att försvåra ett gott ansvarstagande för organisationen är motsatserna, alltså att HR inte involveras i CSR-arbetet, att medarbetarnas åsikter inte tas i beaktande, att HR- och CSR-rollerna inte är väl definierade vilket riskerar göra att det uppstår spänning mellan funktionerna, samt att man ser CSR som ett tillägg till organisationens strategi istället för en del av den.

3.3.2 Perspektiv på CSR-HRM

Voegtlin och Greenwood (2016) har teoretiserat CSR-HRM genom att föreslå tre sätt att förstå förhållandet på.

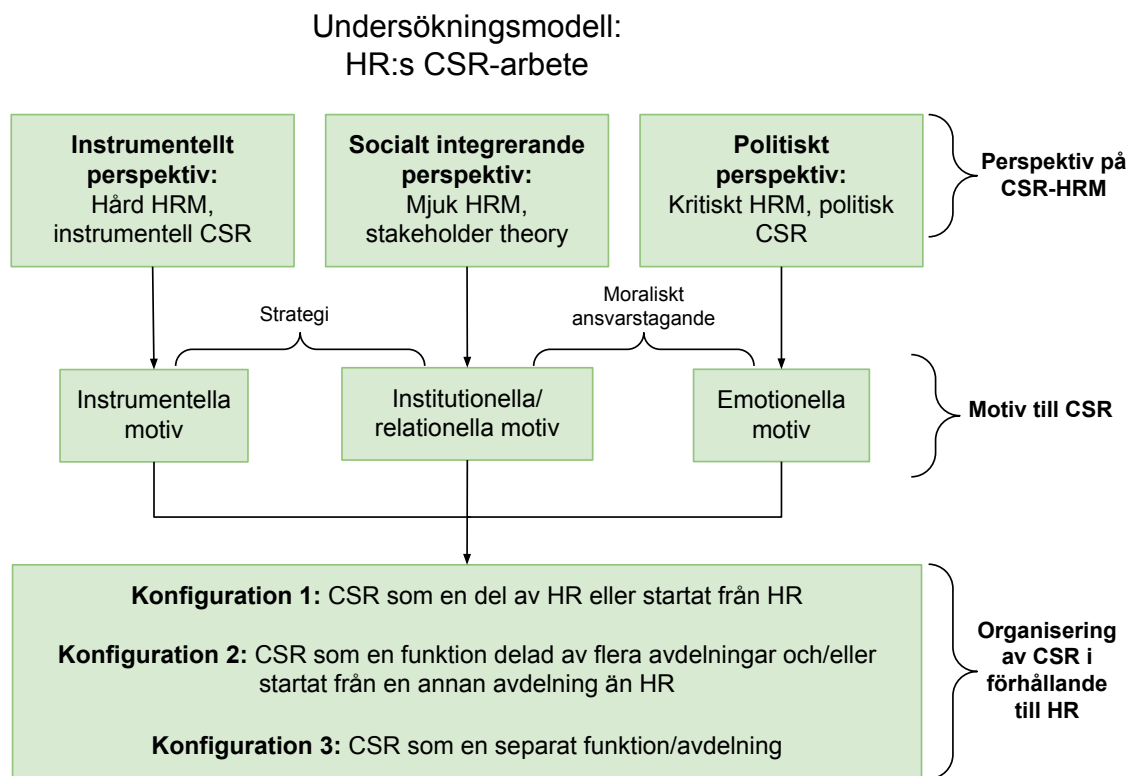
Det instrumentella perspektivet bygger enligt Voegtlin och Greenwood (2016) på perspektiven av instrumentell CSR och "hård HRM", där det slutgiltiga målet för HR:s arbete med CSR är

att maximera organisationens ekonomiska resultat snarare än att förbättra det sociala ansvarstagandet. Det finns även röster inom detta perspektiv som anser att organisationers vinstintresse leder till social välfärd som en naturlig konsekvens.

Det andra perspektivet, socialt integrerande, härstammar från idéer om värdeskapande stakeholder theory och "mjuk HRM". Utgångspunkten är att organisationen bör arbeta för att skapa värde för alla organisationens intressenter, vilket görs genom att aktivt engagera sig i relevanta aktörer i enlighet med stakeholder theory (Voegtlin & Greenwood, 2016).

I det tredje och sista perspektivet, det politiska, ses CSR-HRM som en lösning på de problem som uppstår vid transnationell organisering och lägre grad av reglering, såsom osäkra arbetsvillkor. Perspektivet har växt fram ur en politisk syn på CSR och ett kritiskt HRM-perspektiv, vilket bland annat innebär ett uppmärksammande av obalansen mellan olika aktörers makt i samhället. Det poängteras att organisationer har en inneboende makt och därmed har ett ansvar för samhället (Voegtlin & Greenwood, 2016). Förväntningarna på HR:s arbete med CSR varierar troligen baserat på vilket av de tre perspektiven som dominerar i en kontext.

3.4 Uppsatsens undersökningsmodell



Figur 1: Undersökningsmodell

Modellen beskriver de huvudsakliga teoretiska idéerna som denna rapport analyseras utifrån. Perspektiven på CSR-HRM (Voegtlin & Greenwood, 2016) har kopplats samman med de tre motiven för CSR-arbete. Motiven (Neergaard, 2006; Aguilera m.fl., 2007) har kategoriserats som strategiskt betingade eller kopplade till ett moraliskt ansvarstagande, där de institutionella/relationella motiven kan tolkas på båda sätten. Perspektiven och motiven ses som påverkansfaktorer för hur verksamheter organiserar sitt CSR-arbete och därmed vilken roll HR får i det arbetet. Hur det eventuella sambandet ser ut är dock inte definierat i tidigare forskning. Därför har de tre konfigurationerna av Gond m.fl. (2011) arrangerats utan att separera de olika konfigurationerna.

4. Metod

I denna del av rapporten presenteras hur studien utformats och genomförts. Avsnittet avser att redogöra för metodval, ansats för inhämtning av teorier och tidigare forskning samt urvalsgruppen. Därefter beskrivs datainsamlingen innan etiska reflektioner presenteras. Avslutningsvis redogörs också en analys av metodvalet som kritiskt diskuterar studiens tillvägagångssätt.

4.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att besvara rapportens syfte, eftersom metoden möjliggör en fördjupad undersökning med HR-praktikers erfarenheter och upplevelser i centrum. Kvalitativ forskning lägger vikt vid ordens betydelse och undersöker därför respondenternas egna uppfattning av den miljö de verkar i (Alvehus, 2013; Bryman, 2016) vilket ansågs vara av intresse för att undersöka HR-praktikers relation till CSR-aktiviteter samt deras upplevelse av samstämmighet med sin organisation gällande CSR-arbete. Genom att använda semistrukturella intervjuer var målet att samla in mycket information om ämnet och tillåta intervjupersonerna att berätta fritt om deras upplevelser utifrån vad de ansåg vara relevant och viktigt, samtidigt som vi höll oss inom forskningsområdets ramar.

Forskningsområdet, alltså HR:s arbete med CSR, verkade utifrån våra efterforskningar vara relativt outvecklat i Sverige och därför fanns det inte så mycket teorier och tidigare forskning utifrån en svensk kontext för oss att utgå från. På grund av det har vi valt att framförallt arbeta induktivt, vilket innebär att studien inte grundas på en tidigare teori (Alvehus, 2013). Istället genomfördes datamaterialet mer förutsättningslöst eftersom vi ville vara öppna för att lyssna in vad HR-praktikerna upplevt och vad de tyckte var viktigast att prata om. Först efter datainsamlingen relaterade vi materialet till tidigare studier och teorier i samband med en tematisk analys.

4.2 Urval

Urvalet av intervjupersoner har tagit grund i rapportens syfte och frågeställningar. Alla intervjupersoner behövde arbeta inom en HR-funktion på ett företag som aktivt arbetar med CSR och som verkar på den svenska arbetsmarknaden. Det blir därmed ett strategiskt målstyrt urval eftersom respondenterna behövde uppfylla ett antal kriterier för att kunna delta (Bryman, 2016).

Initialt förväntades urvalet enbart bestå av Sveriges HR Förenings medlemmar. Via ett inlägg på deras LinkedIn-sida söktes eventuella intervjupersoner. Dessutom skickades information om studien ut i deras interna kanaler. Inlägget på LinkedIn (bilaga 1) bestod av en text med information om studien och kontaktuppgifter så att de som ville ställa frågor och eventuellt ställa upp på intervju själva kunde kontakta oss. Inlägget var tillgängligt för alla följarna men utformningen av texten riktades mot HR-praktiker med erfarenhet av arbete med CSR på sin nuvarande arbetsplats. Trots inläggets stora räckvidd med ca 29 000 följare så var det bara en person som visade intresse för att delta i studien. Därav la vi upp ett inlägg på facebookgruppen "Nätverk HR" i syfte att nå ut till intervjupersoner, men det resulterade inte i några respondenter. För att öka möjligheterna att finna intervjupersoner utökades kriterierna för urvalsgruppen. Urvalsgruppen behövde inte längre ha erfarenhet av CSR-arbete, utan endast arbeta på ett företag som aktivt arbetar med CSR.

Utifrån bytet av urvalskriterierna började vi söka efter intervjupersoner på nytt. Det gjorde vi genom att använda oss av hemsidan till Nätverket CSR Västsverige (CSR Västsverige, u.å), som arbetar med att stötta företag i deras hållbarhetsarbete. Genom att se vilka företag som är medlemmar i nätverket fick vi en överblick på företag som är aktiva inom CSR. Därefter fördjupade vi oss om företaget via deras hemsidor. Via mail tog vi kontakt med de företag som hade en tydlig och tillgänglig CSR- eller hållbarhetsrapport. Vidare sökte vi också intervjupersoner via personliga kontakter. I studiens deltagande är det tre av respondenterna som vi kom i kontakt med via personliga kontakter. Alla dessa arbetade på företag som presenterade ett hållbarhetsarbete på deras hemsida.

HR-praktikerna arbetade på företag av blandad karaktär. Det gäller både privata och kommunala bolag. Företagen varierar i storlek där alla har över tvåhundra anställda och vissa

har upp emot flera tusen anställda inom verksamheten. Respondenterna arbetade med olika roller inom HR-avdelningen såsom HR-chef, HR Business Partner, HR-generalist, HR-specialist och HR-strateg. En av intervjupersonerna hade två roller vilket inkluderade arbete dels med HR, dels med hållbarhet. Vissa arbetade med mer specifika arbetsuppgifter medan andra arbetade generellt inom HR. Storleken på HR-avdelningen skiljde sig också åt mellan företagen där några arbetade i en större HR-grupp medan andra självständigt bedrev HR-processerna inom deras verksamhet.

Totalt intervjuades åtta stycken HR-praktiker. Den valda urvalsstorleken var i första hand ett resultat av den begränsade tid som fanns till förfogande för denna uppsats. Bryman (2016) menar att urvalsstorleken inte får vara för stor, då det kan leda till att det inte läggs tillräckligt med tid på varje intervjuperson. På ett liknande sätt menar Braun och Clarke (2006) att en viktig förutsättning för en god tematisk analys är att den ges tillräckligt med tid, alltså att forskarna hinner gå igenom allt material noggrant utan stress. Därav begränsades studien till åtta stycken intervjuer för att inte påverka kvaliteten av hantering och analys av datan.

4.3 Datainsamling

Studiens data samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervjuteknik möjliggör för intervjupersonen att prata fritt och till viss del själv styra intervjuens innehåll utan att frångå det ämne som intervjun ämnar att avhandla (Alvehus, 2013; Bryman, 2016). För studiens syfte var det önskvärt eftersom vi opåverkat ville ta del av intervjupersonernas svar inom ramen för studiens syfte och frågeställningar.

4.3.1 Intervjuguide

Med utgångspunkt i syfte och frågeställningar utformades en intervjuguide (bilaga 4) som fungerade som en mall vid intervjuerna. I enlighet med Patel och Davidssons (2019) struktur bestod intervjuguiden av introducerande och avslutande frågor samt frågor för två olika teman som hade avsikt att besvara var sin frågeställning. Frågorna formulerades öppet och enkelt. Enligt Bryman (2016) skapar det utrymme för intervjupersonen att förstå frågan utan att leda dem in på ett svar, med avsikt att få ta del av deras upplevelser och erfarenheter.

Intervjuguiden skickades i förväg ut till alla intervjupersoner utom en. Det var inte som avsikt till en början men efter den första intervjun ansågs det vara ett bra alternativ att intervjupersonerna fick ta del av frågorna i förväg.

4.3.2 Intervju

Alla intervjuer genomfördes digitalt via antingen Microsoft Teams eller Zoom Video Communications med både ljud och videosamtal. Vid intervjutillfället började vi med att ge kort information om oss själva, studien och även en kortare beskrivning av begreppet CSR. Därefter repeterade vi väsentlig information kring anonymitet, frivillighet och rätt att avbryta intervjun eller undvika att svara på frågor. Dessutom gavs respondenten möjlighet att ställa frågor om deras deltagande innan intervjun påbörjades samt när intervjun avslutades. Eftersom vi genomförde semistrukturerade intervjuer ställdes frågorna i lite olika ordning till intervjupersonerna. Dessutom förekom det att alla frågor från intervjuguiden inte ställdes till alla intervjupersoner, istället fokuserade vi på de frågorna som gav mest uttömmande svar genom att komplettera med följdfrågor. Alvehus (2013) menar att följdfrågor främjar utvecklade svar från respondenten som ger en bredare bild av deras upplevelser. Eftersom alla respondenter inte var bekanta med CSR-begreppet anpassade vi oss efter varje person. För vissa personer räckte det med vår inledande begreppsförklaring för att vara bekväma med användningen medan det i andra fall lämpade sig bättre att använda begrepp som de arbetade med i deras verksamhet. Det kunde exempelvis vara "hållbarhet". Detta gjordes för att undvika begreppsförvirring och för att se till att vi kunde få så givande svar som möjligt. Intervjuerna varade mellan 25 till 55 minuter.

Med samtycke från samtliga respondenter spelades intervjuerna in för att vid senare tillfälle transkriberas. Enlig Bryman (2016) möjliggör det en större närvaro under intervjutillfället för att kunna lyssna och ställa relevanta följdfrågor men också en mer noggrann analys av datan.

4.3.3 Analysmetod

För att analysera intervjuerna har en tematisk analys använts. Metoden användes för att hitta teman och mönster gällande HR-praktikers upplevelser. Det är en flexibel metod som möjliggör analys från flera olika aspekter och detaljer (Bryman, 2016; Braun & Clarke, 2006).

Datan har analyserats enligt de steg som Braun och Clarke (2006) presenterar, där vi till en början transkriberade intervjuerna och läste igenom materialet var för sig i syfte att skapa oss en överblick och bekanta oss med materialet (1), därefter markerade vi delar av transkriberingen som vi ansåg intressanta (2). Alla koder sorterades in i teman (3) vilket sedan omarbetades med avsikt att kontrollera om de teman som valts fungerar med koderna (4). Sedan arbetade vi mer noga med varje tema för att fånga dess kärna. Valen av tema omarbetades flera gånger för att testa flera sätt att strukturera datan på. De slutgiltiga temana upplevdes fånga fenomen som var relevanta för att besvara frågeställningarna samtidigt som de på ett tydligt sätt var förankrade i koderna (5). Slutligen använde vi oss av våra teman för att skriva resultat och återknyta till rapportens frågeställningar.

4.4 Etiska reflektioner

Studiens genomförande har genomstrukturerats av ett par forskningsetiska principer för att skydda respondenterna. Enligt Bryman (2016) ska man betrakta frågor som rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet hos respondenterna. För att uppfylla dessa etiska principer har alla respondenter blivit väl upplysta om studiens syfte för att kunna ta ett informerat beslut om delaktighet. Vid första kontakt med respondenterna fick de ta del av ett informationsbrev (bilaga 2) som utöver information kring studiens syfte också betonade att deltagandet är frivilligt. Det framgick också att intervjupersonerna endast behövde besvara frågor som de var bekväma att svara på samt hade rätt att avbryta intervjun när som helst. Detta för att i tidigt stadium framhäva respondenternas rättigheter och värna om deras integritet. Dessutom framgick det att deltagandet är anonymt och konfidentiellt. Alla respondenter besvarade ett samtyckesformulär (bilaga 3) innan intervjun för att säkerställa att de tagit del av informationsbrevet och tagit ställning efter det. Denna informationen repeterades vid intervjutillfället och kompletterades också med informationen om att materialet kommer raderas vid rapportens examination. Enligt Patel och Davidsson (2019) är det centralt att klargöra hur respondentens deltagande kommer användas i studien.

I övrigt har information kring intervjupersonernas företag och i vissa fall också deras yrkestitlar uteslutits eftersom det annars riskerar att avslöja person eller organisation. För att vidta

ytterligare försiktighetsåtgärder har intervjubokningar och dokument exkluderat namn i den grad det varit möjligt.

4.5 Metodreflektion

Trots att intervjupersonerna gav uttömmande och detaljerade svar och att personerna representerar olika företag med diverse olika kännetecken är det svårt att dra slutsatser om det är representativt för hela den svenska arbetsmarknaden. Eftersom vi inte inkluderat HR-praktiker som arbetar i en organisation där inget CSR-arbete utförs i denna rapport, kan vi inte uttala oss om HR-praktiker i allmänhet. Förutsättningarna ser kanske helt annorlunda ut i sådana organisationer. Eftersom vi är intresserade av att undersöka den svenska kontexten var vi till en början inställda på att göra en kvantitativ studie i syfte att få en bredare representation och mer generaliserbara data. Det fanns dock inte möjlighet att nå ut med en enkät till en tillräckligt stor urvalsgrupp och därför valde vi att undersöka den svenska arbetsmarknaden på ett djupare plan och nå större förståelse för hur HR-praktiker upplever deras relation till CSR. En kvalitativ studie skapar förutsättningarna för att undersöka ingående, men baksidan blir därav att resultatet inte är lika generaliserbart som vid kvantitativa studier (Bryman, 2016; Patel & Davidsson, 2019). Metoden anses ändå vara lämplig eftersom den fortfarande granskar den svenska arbetsmarknaden och säger något om relationen mellan HR och CSR. Vi har dock varit noga med att inte dra för allmänna slutsatser.

Vid semistrukturerade intervjuer är det som tidigare nämnt av intresse att skapa flexibilitet och låta intervjupersonen styra samtalet (Alvehus, 2013; Bryman, 2016). Vid transkribering och analys av resultatet observerade vi att flexibiliteten eventuellt varit lite för stor eftersom svaren ofta behandlade CSR utifrån organisationens perspektiv och mindre utifrån HR:s perspektiv. Som intervjuare borde vi formulerat fler frågor som markerade att vi intresserade oss av HR-funktionens roll och betydelse. Det hade också varit lämpligt att lägga lite extra insatser på följdfrågor för att förtydliga under intervjutillfället.

När tematisk analys används finns det risk att skapa teman som inte är sammanhängande med dess koder och därmed blir otydliga (Bryman, 2016; Braun & Clarke, 2006). För att undvika detta har analysen följt en tydlig struktur där varje tema styrks av citat från respondenterna. En

tematisk analys är ofta tidskrävande (Braun & Clarke, 2006) vilket var problematiskt för rapporten då den var begränsad dels av formella anledningar men också på grund av att tidsschemat rubbades när det uppstod svårigheter med att finna intervjupersoner som kunde delta. Vi har gjort vårt yttersta för att inte låta tidsbegränsningen påverka kvaliteten av analysen genom att arbeta hårt med den utifrån den tidsram vi haft till förfogande.

5. Resultat- och analysredovisning

I detta avsnitt redogörs de resultat som framkommit i intervjuerna vilket har sorterats in i två teman i enlighet med den tematiska analysen. Resultatet är sammanfogat med en analysredovisning vilket knyter an till den teori och tidigare forskning som presenterats tidigare i rapporten. I stora drag relaterar det första temat till rapportens första frågeställning, medan det andra temat är relaterat till frågeställning två.

5.1 HR:s tudelade arbete med CSR: självklart men oreflekterat

Respondenterna beskrev exempel på erfarenheter och aktiviteter som inkluderade arbetsmarknadsinsatser, chefsstöd, utveckling av arbetsplatskultur som karaktäriseras av intresse och engagemang samt arbete för att skapa en trygg miljö för personalen och som främjar deras välmående. Dessa arbetsuppgifter beskrivs kort nedan.

Sju av de åtta respondenterna beskrev att HR-funktionen aktivt arbetar med att hjälpa socialt utsatta grupper till arbete. Det kan göras genom att rekrytera med en inkluderande målsättning där bland annat rekryteringsmässor eller samarbete med Arbetsförmedlingen används för att nå annars svårnådda målgrupper.

I5: “Det jag har gjort det är ju mycket inför rekrytering, att man kanske riktar sig mot sådana grupper som har svårt att få jobb eller de långt ifrån arbetsmarknaden.”

Respondenterna tog också upp exempel där de erbjöd praktikplatser för personer som behöver få in en fot på arbetsmarknaden. Det uppkom även exempel på hur HR-funktionen samarbetar med organisationer, exempelvis Samhall, som arbetar nära socialt utsatta grupper. Respondenterna förklarade att HR kan stödja och hjälpa socialt utsatta grupper in på arbetsmarknaden.

I6: “[...] ordnar med praktikplatser [...] både för unga och för vuxna, och de som är långt utanför arbetsmarknaden.”

I4: “[...] dels har vi ju samarbete på [organisationen] med, med till exempel Samhall. Där vi faktiskt, men, med mål att anställa personer från Samhall in i organisationen, [...]”

En central del i HR-funktionens CSR-arbete är enligt respondenterna att agera chefsstöd. Att stötta cheferna kan ske genom att motivera värdet av CSR och vägleda cheferna i hur de kan arbeta med frågorna.

I7: “[...] hur kan vi bidra till agenda 2030 exempelvis. Då kommer ju min roll innebär att hjälpa processen för hur [cheferna] ska komma fram till hur de kan göra det. [HR] kommer inte göra det. Men jag kan vara med och fastställa dialogen om hur de ska göra det.”

Vissa respondenter agerar alltså facilitator för att hjälpa organisationen att verka för frågor som inkluderar CSR. HR-funktionen arbetar således med CSR i form av att stötta och skapa förutsättningarna för en hållbar verksamhet.

I övrigt arbetar HR-funktionen med att arbeta fram en organisationskultur som karakteriseras av CSR. Fem respondenter beskriver att HR-funktionen arbetar för att skapa medvetenhet, intresse och engagemang gällande CSR hos personalen. Att skapa en kultur av CSR har enligt flera respondenter också varit viktigt för att stärka befintliga medarbetares arbetsmotivation och stolthet, men även för att locka nya medarbetare till organisationen.

I2: “Det ökar stoltheten, som jag sa, hos våra medarbetare, det ökar möjligheten för oss att nå ut till nya medarbetare som tycker att vi gör bra saker.”

Respondenterna beskriver ett flertal olika former av aktiviteter som syftar till att skapa en trygg arbetsplats där man värnar om medarbetarnas välmående. Bland annat arbetar de med policys för arbetsmiljö, jämställdhet och likabehandling.

I5: “Men jag får ju sedan då ta den informationen och dela upp den i mindre policys, som arbetsmiljöpolicy och jämställdhetspolicy och, policyer för trakasserier och diskriminering och sånt där.”

HR-praktikernas arbete som beskrivits ovan visar att samtliga respondenter har erfarenhet av ett arbete som kan förstås som socialt ansvarstagande. Gemensamt för dessa olika aktiviteter är att de kan beskrivas vara direkt förknippade med HR-funktionens arbetsuppgifter och går i linje med hur Ulfsson (2013) och Akademikerförbundet (2015) skildrar HR-funktionens uppdrag vilket berör såväl långsiktigt och kortsiktigt välmående för medarbetarna. Dessutom kan aktiviteterna förstås i ljuset av CSR eftersom aktiviteterna värnar om medarbetarnas välmående och bidrar till att beakta mänskliga rättigheter samt sociala och etiska förhållningssätt på arbetsplatsen. Det arbetet knyter an till Europakommissionens (u.å) definition av CSR.

Trots att samtliga respondenter beskrev att HR-funktionen utför arbete som kan inkludera olika CSR-aktiviteter verkar det för majoriteten av dem vara oreflekterat. Fem stycken respondenter menar att CSR naturligt inkluderas i HR:s vardagliga arbete, och att det är en anledning till att arbetet sker utan reflektion.

I1: "Jag tror att vi jobbar mer med det än vad jag faktiskt kan... vad jag ser, om jag ska vara ärlig. Det är ingenting jag tänker på. Det är så naturligt på något sätt."

I5: "[...] jag tror också man inte tänker på att det är en CSR-uppgift för att det är något som bara sker i vardagen och något som ska göras i ens arbetsuppgift. Jag tror inte många reflekterar över att det är just det vi gör."

Att HR:s arbete med CSR sker oreflekterat blev särskilt tydligt under två av intervjuerna, då respondenterna inledde med att förklara att de kanske inte skulle vara så aktuella för denna undersökning då de inte hade så mycket att säga på området, för att sedan ge flera exempel på utfört CSR-arbete. I de fallen verkar det som att intervjun skapade ett tillfälle för reflektion och en insikt i att HR-funktionens arbete inkluderar hållbarhet och ansvarstagande i enlighet med CSR-begreppet.

Det kan finnas många möjliga förklaringar till varför HR-praktikerna inte alltid definierar sitt arbete som CSR. En anledning kan vara att respondenternas arbetsuppgifter inkluderar arbetsrättsliga frågor som är kravställda. Exempelvis redogjorde respondenterna för arbetsuppgifter som syftar till att upprätthålla en hållbar och säker arbetsmiljö enligt

arbetsmiljöverkets författningssamling. Det rådde delade meningar om huruvida det är en CSR-aktivitet att följa lagar och riktlinjer. Citatet nedan visar hur en respondent särskiljer sitt arbete från CSR med utgångspunkten att hens arbetsuppgifter inte är något utöver det som är lagstadgat.

I1: “Vi ska följa lagar, absolut. [...] men [CSR] är ju ingenting som jag aktivt jobbar med, i vardagen. Tyvärr, måste jag säga.”

Europakommissionens definition av CSR (u.å.) inkluderar som sagt att organisationer följer de lagstiftningar som finns. På så sätt kan HR:s arbete för att värna om medarbetarna och deras arbetsmiljö alltid ses som en CSR-handling, eftersom det ofta är HR som tar ansvar för att organisationen följer arbetsrättsliga regleringar. Eftersom att Sverige är en nation med hög arbetsrättslagstiftning är det en naturlig del av arbetet att efterfölja lagar och riktlinjer och det kan, som respondenten uttrycker, uppfattas så självklart att organisationens ansvarstagande hamnar i skuggan av regelverket (Gond m.fl., 2011).

En annan förklaring till den avsaknad av medvetenhet kring CSR-arbetets närvaro kan vara att det i många fall hanteras informellt och att CSR-arbetet är av undermedveten eller instinktiv karaktär, framförallt i små och medelstora organisationer (European Commission, u.å).

Vissa av HR:s CSR-aktiviteter kan dock vara väl avsiktliga och genomföras oaktat om det krävs eller förväntas av organisationen. Anledningen kan vara att HR genomför aktiviteter för att stärka deras arbetsgivarvarumärke och säkerställa rollen som en attraktiv arbetsgivare genom employer branding. På så sätt kan HR:s arbete med CSR också förstås utifrån ett strategiskt perspektiv (Akademikerförbundet, 2015; Conner & Ulrich, 1996; Ulfsdotter Eriksson, 2013) vilket medför att det finns flera syften med CSR-arbetet. En möjlig anledning till att respondenterna inte alltid uppfattar deras arbete som ansvarstagande kan vara för att det finns en ytterligare agenda med arbetet som är av mer strategisk karaktär. Att CSR-arbetet också bidrar till organisationens vinning kan uppfattas motstridigt. I förlängningen kan resonemanget förstås utifrån maktstrukturer inom organisationen där HR-funktionens arbete med CSR stärker deras legitimitet och makt gentemot såväl ledning som medarbetare (Bergström & Diedrich, 2011).

5.2 Samstämmighet som möjliggörare och begränsare av HR:s CSR-arbete

I detta avsnitt kommer tre olika faktorer presenteras, vilka på olika sätt kan kopplas till graden av samstämmighet mellan HR och deras organisation. Faktorerna fungerar därmed möjliggörande respektive begränsande för HR:s arbete med CSR. Dessa tre faktorer är motiv, organisering av CSR-funktionen, och kompetens om CSR.

5.2.1 Motiv

Flera respondenter pratade om att det fanns en utspridd förståelse i hela organisationen kring vikten av att arbeta på ett ansvarstagande sätt. Inte sällan bestod organisationernas värdeord eller arbetsplatskultur av aspekter som kan tolkas som CSR. Dessutom uttryckte alla respondenter att deras arbete med CSR togs väl emot av medarbetarna och att HR-praktikerna inte stött på motstånd i organisationen då de initierat CSR-arbete. Många gånger var det dessutom ledningen som initierade arbetet med CSR i organisationen.

I8: "Vi är så vana med att jobba med de frågorna så att det är liksom inget vi behöver, vi behöver kämpa liksom internt för att det ska få någon slagkraft internt, alltså utan det tas emot väl tycker jag."

Övertygelsen av CSR:s betydelse delades av HR-praktikerna. Alla respondenter pratade om vikten av att organisationer tar ett ansvar för samhället på olika sätt. Detta visar på att det finns en grundläggande samstämmighet mellan HR-praktikerna och deras organisationer då alla anser att CSR-arbetet är nödvändigt. Majoriteten av respondenterna menade att den samstämmigheten var en förutsättning för att kunna arbeta med CSR.

Även om det rörde samstämmighet om att CSR är viktigt i en organisation fanns det en viss diskrepans inom organisationerna gällande vilka motiv som engagerade. När HR-praktiker fick frågan om vad som motiverar dem att arbeta med CSR tog nästan alla upp argument som stolthet, att ta sitt ansvar, eller en vilja av att göra gott för samhället. När de fick en följdfråga om huruvida det kunde finnas fler motiv, nämnde samma respondenter aspekter såsom organisationens anseende och ekonomiska resultat. Denna utveckling i svaret skulle kunna tolkas som att HR-funktionen i första hand drivs av emotionella motiv, men att de även kan se de instrumentella motivens betydelse (Neergaard, 2006). Det skulle även kunna förstås som att

respondenterna hellre vill lyfta de emotionella motiven i första hand för att framstå som ansvarstagande.

Diskrepansen uppstod i förhållande till ledningen, som flera av respondenterna menade var mer motiverad av faktorer såsom organisationens anseende och ekonomiska resultat än vad HR-praktikerna själva var. Denna diskrepans upplevdes dock inte som problematisk utan som naturlig. Det framstod som att det existerade en förståelse för att olika roller i organisationen behöver ansvara för olika aspekter och det riktades således inte någon direkt cynism gentemot ledningens motiv. Snarare såg man det som en naturlig roll för HR att ta, att kunna motivera sitt arbete uppåt i organisationen genom att använda sig av ekonomiska argument.

I4: “[...] det hade varit konstigt kanske om de i högsta ledningen hade haft ett annat synsätt på det hela också. Det är liksom lite deras jobb. Att se till att det går runt ekonomiskt och att vi har ett bra anseende tror jag.”

Diskrepansen mellan HR-praktikerna och ledningen ger ett uttryck för skillnaden mellan hård och mjuk HRM. Respondenterna verkar se på CSR utifrån det som Voegtlin & Greenwood (2016) kallar för ett socialt integrerande perspektiv där mjuk HRM är rådande, medan ledningen ger uttryck för ett mer instrumentellt perspektiv med hård HRM som utgångspunkt, där ekonomin står över socialt ansvarstagande. Att ledning och HR representerar olika perspektiv kan således vara av vikt för att upprätthålla balans mellan ekonomi och etik. Risken kan bli att olika aktörer såsom kunder och medarbetare upplever misstro för CSR-aktiviteterna om de inte också stärks med genuina motiv som stolthet och ansvarstagande från ledningens sida (Ogunfowora m.fl., 2018). Eftersom HR verkar drivas av mer moraliska motiv, ett motiv som skapar ett större engagemang för CSR än det instrumentella (Dare, 2016), kan det vara fördelaktigt om HR får sitta med i ledningen. Då skulle CSR-arbetet i organisationen kunna främjas och arbetet kan även komma att uppfattas som mer genuint om HR får vara en del av organisationens image. Oavsett verkar det som att diskrepansen mellan HR och ledning inte utgör ett direkt hinder för HR:s arbete med CSR. Samtidigt som det finns en brist på samsyn om vilka motiv som engagerar, så finns även en samstämmighet gällande vilken roll man förväntas ta i organisationen och denna rolltydlighet verkar vara en förutsättning för att HR ska kunna identifiera och utföra sin egen del i CSR-arbetet.

5.2.2 Organisering av CSR-funktionen

CSR-funktionen kunde organiseras på olika sätt i olika verksamheter, vilket verkade ha en effekt på samstämmigheten mellan HR-praktikerna och dess organisation, samt på HR:s möjligheter att genomföra CSR-arbete. Detta beskrivs nedan.

5.2.2.1 CSR-avdelning

Det vanligaste sättet att organisera CSR-funktionen på var genom förekomsten av en särskild CSR-avdelning. Funktionen kunde exempelvis kallas för CSR-avdelning eller kvalitet- och hållbarhetsstrateg.

I5: "Vi har ju en hel avdelning som jobbar med hållbarhet i stort. Så de jobbar ju med allt möjligt från tillgänglighetsanpassning, till att vi har samarbeten [...], så att det är väldigt brett i den avdelningen."

Detta exemplifierar hur en verksamhet kan organiseras i enlighet med Gonds m.fl. (2011) tredje konfiguration. CSR-funktionen låg ofta nära HR-funktionen rent organisatoriskt vilket skapade ett naturligt samarbete dem emellan. Samtidigt bidrog CSR-funktionens existens till att HR-funktionens arbete med CSR blev avgränsat. Ofta hade CSR-funktionen ett fokus gentemot ekologisk hållbarhet och kvalitetssäkring vilket gav HR-praktikern större ansvar för den sociala hållbarheten.

I5: "Ja, men det är ju det här med [...] social hållbarhet, för det första som jag är involverad i och sen så har vi ju jättestort miljö- och kvalitetsarbete, som är en annan person som är ansvarig för. Så vi jobbar väl ganska mycket över gränserna där."

Även om avdelningarna stod nära varandra så var det nästan alltid CSR-funktionen som hade det yttersta ansvaret för CSR-frågan i stort. Flera av respondenterna var nöjda med uppdelningen mellan CSR-funktionen och HR, och menade att det var en styrka att det fanns en funktion som samlade organisationens arbete med CSR. Majoriteten av HR-praktikerna som arbetade i en organisation med en enskild CSR-funktion önskade således inte mer eget inflytande i CSR-frågan.

I3: "Alltså jag personligen ska nog inte jobba så direkt inpå CSR med det, även ifall jag brinner väldigt mycket för frågorna, men, men det är ju verkligen att ha avsatt tid i organisationen för specifika personer, att man verkligen har en avdelning som jobbar specifikt med det här området."

Respondenternas positiva syn på CSR-funktionens existens skiljer sig från den problematisering som Gond m.fl. (2011) lyfter gällande konfiguration tre, där förekomsten av en separat CSR-funktion som inte är tydligt kopplat till HR bidrar till oklarhet eller konflikter rörande vilka frågor som tillhör vilken funktion. Sådana problem framkom inte i den här studiens data. Snarare verkar det som att en tydlig avgränsning mellan funktionerna leder till mindre oklarhet för HR. Samtidigt verkar det som att förekomsten av en CSR-funktion gör att HR inte känner ansvar att vara den drivande kraften i frågor om ansvarstagande eller hållbarhet, vilket skulle kunna ses som en brist om det leder till att viktiga HR-perspektiv inte kommer till tals i organisationen. Eftersom CSR-avdelningen i flera fall var mer fokuserad på den ekologiska aspekten av hållbarhet skulle det kunna finnas en risk att de andra aspekterna hamnar i skymundan, i detta fall den sociala aspekten som HR har kunskap om.

Att HR-praktikerna i vissa fall tog avstånd från CSR-frågan eftersom det redan fanns en CSR-avdelning skulle kunna höra samman med ett annat problem som är relevant i konfiguration tre, nämligen att CSR-avdelningens förmåga att engagera HR kan vara bristfällig om CSR-avdelningen inte har tillräckligt med makt i organisationen (Gond m.fl, 2011). I denna undersökning syns dock inte någon indikation gällande CSR-avdelningens makt åt något håll, eftersom fokuset var att undersöka HR-praktikers perspektiv.

5.2.2.2 Delat CSR-ansvar

I en av organisationerna där det inte fanns någon uttalad CSR-funktion arbetade man istället med tillfälliga arbetsgrupper för att hantera CSR-frågor. Dessutom var ansvaret för CSR-frågor utspritt i den organisationen. Denna organisering liknar konfiguration två som Gond m.fl. (2011) hittat, men till skillnad från deras uppfattning stöttar inte denna data att en sådan uppdelning skulle leda till konflikter mellan funktioner gällande vem som ska ta ansvar för frågan. Snarare verkade samarbetet i verksamheten fungera väl.

I6: “[...] vi förväntar ju oss att det kommer komma ganska många nyanlända från Ukraina, då var ju [organisationen] här väldigt snabb med att sätta ihop en tillfällig arbetsgrupp, med olika funktioner och kompetenser i den arbetsgruppen, som kommer jobba specifikt med uppdraget [...]”

I denna organisation fick den sociala aspekten stort utrymme även om det inte alltid var HR som initierade det arbetet. Det skulle kunna förklaras av att organisationen var en kommun och således hade ett större krav på sig att arbeta med den typen av frågor.

Flera andra respondenter tog också upp betydelsen av att CSR ska utföras av alla i organisationen. Vissa uttryckte att det i nuläget fungerar som så att CSR-frågan är utspridd i organisationen, medan andra uttryckte att så inte var fallet, men att det finns en önskan om att sprida ut arbetet till fler funktioner i organisationer.

I1: “Jag tror, jag tror det är lite farligt att isolera [...] en benämning eller ett uttryck på det sättet, för jag känner ändå att... Vi jobbar med de här frågorna, men det är liksom invävt i företagskulturen [...]”

I de flesta fallen då respondenterna lyfte vikten av att sprida CSR-frågan i hela verksamheten var de samtidigt nöjda med att ansvaret för CSR låg på en specifik person eller avdelning. Det är således lite oklart till vilken grad som de önskar att organisationens olika funktioner ska ta ett eget ansvar för frågan, och huruvida det ska vara ett officiellt eller inofficiellt ansvarstagande för CSR-frågan. Det är möjligt att konfiguration två, med dess spridda ansvarstagande, leder till oklarheter tills dess att organisationen blivit van vid uppdelningen och fått samarbetet att fungera, så som det verkar ha blivit i organisationen som använde sig av tillfälliga arbetsgrupper för att hantera CSR-frågan.

5.2.2.3 CSR med ursprung i HR

I ett av fallen hade en HR-praktiker fått en ytterligare roll av att jobba med hållbarhet efter att hen initierat det arbetet i organisationen. Det exemplifierar ytterligare ett sätt att organisera organisationen i relation till CSR och kan förankras med konfiguration ett av Gond m.fl. (2011). Organiseringen gjorde att samma person hade två officiella roller, dels som HR-ansvarig, dels som hållbarhetsansvarig. Denna respondent lyfte den sociala hållbarheten mycket, vilket skulle kunna vara ett tecken på att konfiguration ett leder till att HR-frågor integreras i CSR-arbetet

(Gond m.fl., 2011). Närheten mellan HR och CSR verkade möjliggöra ett större fokus på den sociala aspekten på ett helt annat sätt än i de organisationer där det fanns en avskild CSR-funktion i enlighet med konfiguration tre.

I2: “Mycket av min roll går ut på att också utbilda internt. För jag tror att många, när man hör hållbarhet så tänker de bara på den miljömässiga biten [...]”

Respondenten gav också uttryck för att CSR-arbetet inte ska vara bundet enbart till dennes roll, utan ansvaret ska tas inom alla organisationens enheter. Hen menade att en CSR-ansvarig inte har kunskap om alla verksamhetens delar och således inte har alla de rätta svaren om hur CSR-arbetet bör utföras överallt. Däremot kan den CSR-ansvarige agera som stöd.

I2: “[...] jag kan inte alla olika verksamheter, så jag ser mig själv som en person som kan vara ett bollplank där, att vi tillsammans kan ta fram liksom en riktning för “Hit vill vi” och sådär men jag tycker att det ska vara så. Är man exempelvis liksom ekonomichef eller man är IT-chef tycker jag att man ska ta, man ska känna att man har ett ansvar för hållbarhetsfrågor. Och att liksom se till att man kommer i rätt riktning och så kan man göra det ihop då med den som är hållbarhetschef eller hållbarhetsstrateg [...]”

Som synes gick det att finna exempel på alla tre konfigurationer från Gonds m.fl. (2011) teoretisering av hur CSR kan koordineras i förhållande till HR. Trots olikheterna i hur CSR-arbetet organiserades verkade alla HR-praktiker vara nöjda med organiseringen. Majoriteten upplevde att de hade tillräckligt mycket inflytande över CSR-frågan, och ingen förutom en respondent nämnde att det fanns förväntningar att HR borde jobba mer med CSR än vad som redan gjordes. Detta kan visa på en samstämmighet mellan organisationen och HR gällande hur CSR-ansvaret bör fördelas, samt att den rolltydligheten skulle kunna vara viktigare än den faktiska strukturen på CSR-arbetet i förhållande till HR.

5.2.3 Kompetensens betydelse för organiseringen

En faktor som majoriteten av respondenterna hade gemensamt trots att de befann sig i verksamheter som organiserat CSR-arbetet på olika sätt, var att kompetensfrågan framstod som en viktig aspekt för att avgöra vem i organisationen som bör ha ansvar för CSR-frågan. Ofta

påpekade HR-praktikerna att de inte hade den kompetens som krävdes för att arbeta mer brett med CSR.

I6: “Vi har inte kompetens för det, att veta vad som krävs och hur vi kan påverka och det, det hade, det faller liksom inte på vårt bord på något sätt, i en sån här stor organisation. [...] vi har möjlighet att påverka där vi kan göra skillnad och där vi har kompetens att kunna visa rätt väg och liksom så, fatta rätt beslut, men ska vi göra det i större perspektiv i organisationen, då behöver vi nog kompetensutvecklas [...]”

Att HR inte känner sig tillräckligt kompetenta för att ta ett helhetsgrepp om CSR-frågan skulle kunna vara ett resultat av att de ekologiska delarna ofta stod i centrum då CSR och hållbarhet diskuterades. HR-praktikern som blivit tilldelad en ytterligare roll som hållbarhetsansvarig behövde utbilda sig inom hållbarhetsfrågor då hen tog sig an rollen, vilket visar på att CSR-rollen är någonting utöver en HR-praktikers vanliga kompetens om frågor som berör social hållbarhet.

I2: “[...] och sen har jag ju utbildat mig inom hållbarhet och liksom lärt mig allt eftersom [...]”

Som resultatet tidigare visat arbetar respondenterna med socialt ansvarstagande och ger akt på det kunskapsområde som HR-funktionen besitter, nämligen att HR-praktiker arbetar med CSR inom ramen för den sociala hållbarheten inom organisationen. Resultatet indikerar därför att HR-funktionen inte är drivande för hela arbetet med CSR, utan fungerar snarare som en funktion som stöttar arbetet, liksom Gond m.fl. (2011) resonerar. Detta verkar ge effekten att CSR-arbetet som inkluderar den sociala hållbarheten till viss del exkluderas från CSR och istället centreras inom HR-arbetet. Den organiseringen kan påverka omfattningen av det sociala ansvarstagandet. Eftersom HR-funktionen ofta arbetar med frågor som berör organisationen och personalen internt är risken att ansvarstagandet för sociala aspekter externt faller mellan stolarna. Sådana exempel skulle kunna vara att organisationen inte har någon som kontrollerar verksamhetens påverkan på underleverantörers välmående och rättigheter.

Även när det gäller kompetensfrågan verkade det finnas en samstämmighet i organisationerna kring att den som har kompetensen kring en specifik CSR-fråga bör ta ansvaret för den aspekten. Att olika roller inom organisationen har olika perspektiv på CSR-frågor behöver således inte

vara en begränsning för ett gott CSR-arbete. En respondent lyfte dock att en hög grad av samstämmighet kunde leda till att CSR-arbetet inte blir ifrågasatt eller sett ur olika vinklar.

I5: “Man kanske inte tänker utanför boxen och alla gånger då när man hade kunnat göra det eftersom man tänker att det är samma. Hade någon utmanat där och sagt någonting annat hade man kanske tänkt på andra aktiviteter eller samarbetspartner eller aktörer som man hade kunnat ta kontakt med.”

Utifrån detta citat går det att problematisera ifall samstämmighet i organisationen gällande vad CSR-arbetet ska inkludera samt varför det ska genomföras verkligen är en förutsättning för HR:s arbete med CSR. Baserat på de resultat som lyfts i detta avsnitt verkar det snarare vara rolltydlighet som möjliggör CSR-arbetet, vilket är vad Gond m.fl (2011) också argumenterar för.

6. Diskussion och slutsatser

Syftet med studien var att bidra till förståelsen av hur HR bidrar till svenska organisationers CSR-arbete samt att undersöka huruvida det arbetet påverkas av hur samstämmiga HR-praktiker anser att de är med sin nuvarande organisation gällande CSR-frågor. I detta avsnitt kommer de huvudsakliga resultaten att framföras, vilka kommer diskuteras utifrån den effekt de kan ha på personalvetares arbete med CSR i praktiken. Slutligen presenteras rapportens slutsatser.

6.1 Studiens huvudsakliga resultat

Denna studie visar att HR-praktikers arbete med CSR oftast inte benämns som CSR, istället är ansvarstagandet invävt i HR:s naturliga roll och det är inte ett arbete som HR-praktikerna reflekterat över i särskilt hög utsträckning. I första hand karaktäriseras HR:s arbete med CSR av ett socialt ansvarstagande genom att rikta sig mot nuvarande och eventuellt framtida medarbetare. Arbetsmarknadsinsatser gentemot utsatta grupper var det arbete som nämndes i högsta grad, men HR-praktiker bidrar även till CSR-arbetet genom att agera stödfunktion för chefers och medarbetares CSR-arbete, främja en arbetsplatskultur som präglas av ansvarstagande på olika sätt samt värna om medarbetares välmående. Även om HR-funktionen arbetar med CSR har de oftast inte ett ensamt, officiellt ansvar för frågan, istället är ansvaret för frågan utspritt i organisationen eller så ligger det på en specifik funktion. Generellt sett verkar det finnas en samstämmighet mellan HR-praktiker och deras organisationer kring hur CSR-arbetet bör genomföras och av vem. Det förekommer viss diskrepans mellan HR-praktiker och ledningen gällande varför CSR-arbetet bör ske, och det verkar dessutom som att olika roller i organisationen kan sitta på olika typer av kompetens i frågan vilket leder till olika perspektiv gällande vilka aktiviteter som prioriteras. Diskrepansen behöver dock inte vara begränsande för HR-praktikerna, snarare kan det fungera som en möjliggörare. Även rolltydlighet fungerar som en möjliggörare för HR-praktikers arbete med CSR. HR önskar inte mer inflytande över CSR-frågan trots att det är en fråga som flera av respondenterna är engagerade i.

6.2 Hur ska HR organisera sitt CSR-arbete

I likhet med tidigare forskning (Gond m.fl., 2011) visar denna undersökning att HR har en tydlig och naturlig koppling till CSR samt att funktionerna tenderar att överlappa.

Med tanke på att flera HR-praktiker lyfte att alla i en organisation bör arbeta med CSR inom sitt område, går det att ifrågasätta om kopplingen mellan HR och CSR egentligen är mer utmärkande än för andra funktioner. HR är sällan ansvarig för den ekologiska aspekten av CSR, vilket är den aspekt som kanske syns mest i dagens samhälle på grund av diskussioner om världens klimatkris. Rapportens resultat indikerar att HR-funktionen inte vill, och kanske inte heller bör ha det yttersta ansvaret för att driva CSR-arbetet inom sin verksamhet i likhet med Gonds m.fl. (2011) konfiguration ett. Trots att det skulle öka HR:s inflytande på CSR-arbetet skulle det främst gynna den sociala hållbarheten. Med tanke på att HR-praktikerna vittnar om att de inte har kompetens att genomföra och ansvara för allt hållbarhetsarbete verkar det heller inte lämpligt att HR är den funktion som driver CSR-arbetet självständigt. Detta styrks också av att HR-praktikerna upplever att de är nöjda med hur fördelningen ser ut nu. De som lyfter att HR borde ta ett större ansvar för CSR-frågan kan alltså ifrågasättas, framförallt utifrån en aspekt av att HR inte nödvändigtvis har den kompetens som krävs för att ta sig an hela frågan själv. Därför går det att argumentera för att HR inte borde ta sig an de ekonomiska och ekologiska aspekterna av CSR, vilket stämmer överens med respondenternas åsikter.

Även om HR inte bör ta ett bredare grepp om CSR-frågan, finns det goda möjligheter för dem att fördjupa arbetet med det sociala ansvarstagandet och behöver därför få inflytande på CSR-arbetet. Det betyder dock inte att konfiguration ett (Gond m.fl., 2011) är det enda sättet för HR-funktionen att få inflytande på frågan. Genom att benämna HR:s arbete som CSR, i enlighet med Gonds m.fl. (2011) förutsättningar för HR:s inflytande på CSR-frågan, kan HR och CSR-funktionen skapa ett närmare samarbete där den sociala hållbarheten stärks i organisationer. Vi ser att HR har en chans att benämna delar av sitt arbete som CSR och lyfta betydelsen av deras dagliga arbete. Rapportens resultat pekar på en mindre komplicerad bild av förhållandet mellan HR- och CSR-funktionerna än vad Gond m.fl. (2011) beskriver, där rollkonflikter tas upp som en konsekvens av att konfiguration två och tre råder. Vår undersökning visar snarare på motsatsen, alltså att tydlighet mellan CSR och HR kan uppnås genom att separera CSR-ansvaret från HR-funktionen. En möjlig förklaring till att resultaten skiljer sig åt kan vara för att HR-praktikerna i denna undersökning inte gjorde anspråk på CSR-arbetet i särskilt hög utsträckning,

och att CSR-funktionen därför inte känt sig hotad. Om HR ska ta ett mer officiellt och explicit ansvar för social hållbarhet i organisationer riskerar det att resultera i ökade konflikter med CSR-funktionen. Förhoppningsvis skulle sådana konflikter kunna lösas med tiden, med effekten att de sociala aspekterna får ett större utrymme i organisationers CSR-arbete.

Huruvida det bör finnas ett generellt ställningstagande för hur HR-praktiker i Sverige ska utforma sitt CSR-arbete i framtiden är vanskligt att uttala sig om. Vad som lämpar sig bäst beror på organisatoriska faktorer såsom branschtillhörighet och storlek. I en organisation med ett utbrett CSR-arbete kan det vara ett alternativ att låta en HR-praktiker ta större ansvar för den sociala hållbarheten och fungera som HR-funktionens representant i CSR-avdelningen för att vara delaktig och bidra med ett personalvetenskapligt perspektiv till CSR-arbetet. Personen kan sedan delegera och styra CSR-arbetet inom HR-avdelningen, baserat på den strategi som CSR-avdelningen formulerat. För en mindre organisation vars CSR-arbete inte är lika omfattande är det inte alltid möjligt att ha en hel avdelning som arbetar med CSR. I de fallen blir det extra viktigt att HR-praktikerna inom organisationen tar ett eget ansvar för att på ett brett plan inkludera tankar om långsiktig social hållbarhet i deras arbete, men kan överlämna ansvar för ekonomisk och miljömässig hållbarhet till andra avdelningar inom organisationen. Om de små organisationerna vill skapa en samordnad CSR-strategi kan arbetet ske i projektform för att säkerställa att de olika aspekterna av CSR samverkar.

6.3 CSR-begreppet

CSR som begrepp var relativt okänt eller oanvänt hos respondenterna, vilket gör det relevant att diskutera begreppets betydelse i förhållande till hållbarhetsbegreppet som användes i större utsträckning. Trots att CSR är ett etablerat begrepp som innefattar organisationers ansvarstagande på många olika plan, är hållbarhetsbegreppet mer känt såväl på arbetsmarknaden som utanför den. Om organisationer använder sig av hållbarhetsbegreppet istället för CSR skulle det kunna möjliggöra en mer naturlig integrering mellan organisationers arbete och det arbete som sker i andra sfärer, då en enad begreppsanvändning kan ge effekten att förståelsen mellan aktörer förbättras.

Inom organisationen kan hållbarhetsbegreppet med dess tre, tydliga inriktningar eventuellt klargöra uppdelningen och rollfördelningen då det tydligare framgår att hållbarhet är ett brett begrepp som måste betraktas och aktivt arbetas med på flera fronter i organisationen. En möjlig effekt av användning av hållbarhetsbegreppet kan vara att HR-funktionen mer naturligt tar ansvar för och förväntas arbeta med den sociala hållbarheten.

Å andra sidan utgår begreppet CSR från stakeholderperspektivet och idén om att organisationer har en unikt stor makt och påverkan på samhället i flera olika dimensioner. CSR-begreppet lägger extra vikt vid att företagen ska ta ansvar för att förebygga denna påverkan, medan en användning av hållbarhetsbegreppet skulle kunna antyda att organisationen arbetar med ett frivilligt tillägg. Denna skillnad mellan begreppen är dock liten och troligen inte ett tillräckligt starkt argument för att mena på att fler borde använda CSR-begreppet istället för det mer vedertagna hållbarhetsbegreppet.

6.4 Slutsats

Avslutningsvis kan studien redogöra för att HR-praktiker på den svenska arbetsmarknaden arbetar med CSR-aktiviteter i deras dagliga arbete trots att det inte benämns eller förstås som det. Vidare verkar det dock som om HR-funktionen inte har befogenhet att driva CSR-arbetet i dess helhet och ska därför inte ta ensamt ansvar för frågan. HR-praktiker bör dock medvetandegöra hållbarhet och hur det förhåller sig till HR-arbetet för att på ett djupare plan förstå hur de kan bidra till organisationens ansvarstagande för den sociala aspekten på ett omfattande sätt. För att återknyta till rapportens inledande fråga går det att konstatera att det i HR-praktikers åliggande ingår att integrera ansvarstagande och hållbarhet inom ramen för deras kompetensområde.

6.5 Förslag till vidare forskning

I denna rapport diskuteras HR-praktikers erfarenheter av CSR-arbetet. Även om många aspekter på området täcks in fann vi inte belägg för att HR-funktionen ansvarar för välmående hos medarbetare för underleverantörer. I framtida forskning skulle det vara intressant att

undersöka om HR arbetar med detta specifikt, samt huruvida det är lämpligt att HR tar ansvar för frågan med tanke på HR-funktionens kunskapsområde.

Det vore även fördelaktigt om denna rapportens forskningsfråga kunde undersökas vidare genom att intervjua fler roller i organisationen, för att höra exempelvis medarbetares, CSR-funktionens och ledningens upplevelser av HR:s arbete med CSR. Att HR känner tillit till CSR-funktionen och överlämnar det största ansvaret till dem skulle kunna upplevas på ett helt annat sätt från det andra perspektivet.

Att CSR-begreppet använts i denna undersökning kan ha påverkat trovärdigheten eftersom att hållbarhetsbegreppet är mer etablerat på den svenska arbetsmarknaden. Därav skulle en kompletterande undersökning vara av vikt för att undersöka hur HR arbetar med hållbarhet istället för CSR. För de forskningsstudier som har en större tidsram skulle det också vara intressant att undersöka organisationer som arbetar utifrån någon av konfigurationerna två eller tre och djupare analysera dess betydelse för hur just HR influerar organisationens hållbarhetsarbete.

7. Litteraturlista

Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & 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.

Akademikerförbundet SSR (2015). *Etik i personalarbetet. Etisk kod för personalvetare*.
https://akademssr.se/sites/default/files/files/etik_i_hr-arbetet_2015_w_150819.pdf

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.). Liber.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Bučiuėnienė, I., & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24.

Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38–49.

CSR Västsverige. (u.å). *Nätverket för hållbar verksamhetsutveckling*. Hämtad 2022, 9 maj från <https://csrvastsverige.se/>

Dare, J. (2016). Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment. *Business and Society Review (1974)*, 121(1), 85-122.

Dorenbosch, L., de Reuver, R., & Sanders, K. (2006). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line – HR Consensus and "Commitment Strength" among Hospital Employees. *Management Revue*, 17(3), 274–291.

European Commission. (u.å.). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. Hämtad 2022, 19 april från

https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

Freeman, R.E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory - the state of the art*. Cambridge University Press.

Globala målen. (2017, 4 november). *Vad betyder hållbar utveckling?* Hämtad 2022, 9 maj från <https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>

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(1), 115-132.

Macke, J., & Genari, D. (2019). *Systematic literature review on sustainable human resource management*. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806-815.

Neergaard, P. (2006). Virksomheders sociale ansvar - Corporate Social Responsibility. En introduktion. I H. T. Djursø & P. Neergaard (Red.), *Social ansvarlighed* (s. 19–37). Academica.

Ogunfowora, B., Oh, W. Y., & Stackhouse, M. (2018). Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism. *Journal of business ethics*, 150(2), 525–540.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Femte upplagan ed.). Studentlitteratur.

Pedersen, E. (2015). *Corporate Social Responsibility* (8:e upplagan). SAGE.

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

Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., & Eweje, G. (2021). Exploring HRM involvement in CSR: Variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *International Journal of Human Resource Management*, 32(21), 4429-4462.

Seele, P. (2018). What Makes a Business Ethicist? A Reflection on the Transition from Applied Philosophy to Critical Thinking. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 647–656.

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Liber.

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*, Oxford University Press.

Bilagor

Bilaga 1: LinkedIn-inlägg

Är du intresserad av organisationers arbete med hållbarhet och ansvarstagande - och hur HR kan bidra till detta arbete?

Just nu genomförs en studie i samarbete med Centrum för Global HRM vid Göteborgs Universitet som undersöker hur HR-praktiker i Sverige arbetar med CSR-frågor och hur samstämmiga de är med sin organisation i dessa frågor.

Vill du vara med och bidra till studien? Just nu söker personalvetarstudenterna Amanda och Lisa, efter intervjupersoner som arbetar med HR och har erfarenhet av att arbeta med CSR på sin nuvarande arbetsplats.

Deltagandet är anonymt och intervjun tar cirka 45 minuter. Intervjuerna kan ske via videosamtal eller på plats i Göteborg och kommer ske under vecka 17 och 18. Studien genomförs för studenternas kandidatuppsats, under handledning av Stefan Tengblad, professor i HRM vid CGHRM.

Om du är intresserad av att delta i studien eller har några frågor är då varmt välkommen att höra av dig till Amanda (xxx) och Lisa (xxx)!

Bilaga 2: Informationsbrev

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs universitet

HR & CSR

Examensarbete i personalvetenskap

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Studien genomförs i samarbete med Centrum för Global HRM samt Sveriges HR Förening. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Syftet med studien är att bidra till förståelsen av hur HR bidrar till svenska organisationers CSR-arbete samt att undersöka huruvida det arbetet påverkas av hur samstämmiga HR-praktiker anser att de är med sin nuvarande organisation gällande CSR-frågor. Studien berör frågor kring HR-praktikers erfarenheter av CSR-arbete samt deras upplevelse av sin och organisationens inställning till CSR. För att undersöka detta genomförs semistrukturerade intervjuer som förväntas ta cirka 45 minuter och kan genomföras såväl digitalt som på plats i Göteborg, beroende på möjlighet och preferens. Intervjun kommer behandla ämnen såsom omfattning, innehåll och motiv till CSR-arbete. Med ditt samtycke kommer intervjuerna spelas in för att kunna transkriberas och analyseras.

HR-praktiker som har erfarenhet av att arbeta med CSR-aktiviteter på sin nuvarande arbetsplats är välkomna att delta i studien. CSR-arbete innebär att organisationen verkar för mänskliga rättigheter samt sociala, miljömässiga och etiska aspekter. Det kan exempelvis innebära att ta ett särskilt ansvar för att stötta utsatta grupper genom att öka deras chanser till anställning eller utbildning, att verka för medarbetares och/eller underleverantörers medarbetares välmående och välfärd, att skapa en kultur som karaktäriseras av CSR, att engagera organisationen i pro bono-arbete, att utföra välgörenhetsinsamlingar eller att motivera medarbetare att delta i välgörenhetsaktiviteter utanför arbetet.

Det är frivilligt att delta i studien och du kan när som helst välja att avbryta ditt deltagande utan att ange skäl. Under intervjun behöver du endast besvara frågor som du vill och är bekväm med att svara på, du behöver inte uppge skäl till varför du inte önskar svara på en fråga. Om du vill bli intervjuad ger du ditt samtycke genom att skriva på ett formulär via mailbekräftelse. All information från intervjun kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt, och när uppsatsen är godkänd kommer all data att raderas.

Om du vill delta i studien är du välkommen att meddela studenterna, Amanda och/eller Lisa via mail (se nedan), så bokar vi in ett intervjutillfälle.

Det går också bra att maila oss om du har några frågor om studien. Om du har några frågor till kursansvarig lärare är du välkommen att kontakta henne via email på "xxx"

Tack på förhand!

Amanda Stahre Valfridsson: xxx

Lisa Rignell: xxx

Handledare Stefan Tengblad: xxx

Bilaga 3: Samtyckesformulär

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Göteborgs Universitet

HR & CSR

Examensarbete i personalvetenskap

Samtyckesformulär

För att ge samtycke, besvara mailet genom att kopiera nedan text och fyll i ditt namn samt datum i den sista meningen:

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet "HR & CSR". Jag bekräftar att jag har fått information om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att intervjumaterialet kommer att anonymiseras och hanteras konfidentiellt. Jag bekräftar också att jag har haft möjlighet att ställa frågor och fått dem besvarade.

Jag, (för- och efternamn), samtycker den (datum) att intervjun blir inspelad och att jag har tagit del av informationen ovan.

Bilaga 4: Intervjuguide

Introduktionsfrågor

I vilken typ av verksamhet arbetar du?

- Är det en offentlig eller privat sektor?
- Vilken bransch?

Vad har du för roll inom din organisation?

- Beskriv mer. Ägnar du dig främst åt strategiskt eller operativt arbete? Har du personalansvar?

Hur länge har du arbetat inom verksamheten?

Hur länge har du arbetat inom HR-fältet?

Huvudfrågor

Tema 1: HR och CSR, koppling och integrering.

Använder ni er av begreppet CSR i er organisation?

- Om inte, finns det någon motsvarig term som ni använder er av? Exempelvis: social hållbarhet.
- Hur definierar ni det begreppet (som de använder)?

Vem eller vilka inom din organisation är det som främst arbetar med CSR?

Skulle du kunna berätta om dina erfarenheter som HR-praktiker av att arbeta med CSR-aktiviteter i din nuvarande organisation?

- Vilka typer av aktiviteter har du arbetat med?
- Hur såg din arbetsinsats ut i det specifika CSR-arbetet?
- Vilka aktörer inom organisationen upplever du ha ansvar för CSR-aktiviteter?
- Vem initierar arbetet med CSR?

Vad upplever du att ert CSR-arbete ger för effekter?

Upplever du att det finns förväntningar att organisationen ska arbeta med CSR?

- På vilket sätt?
- Om ja, vilka inom organisationen förväntas arbeta med CSR?
- Upplever du att det finns förväntningar på att HR ska arbeta med CSR-aktiviteter?
 - På vilket sätt?

Hur skulle du vilja jobba med CSR ifall du fick bestämma?

- Vilka områden skulle du vilja inom?
- I vilken omfattning?
- Vilka aktörer inom och utanför organisationen anser du är centrala för HR att rikta sina CSR-aktiviteter mot?

Vilka anledningar motiverar dig att arbeta med CSR?

- Varför motiverar det dig?
- Kan det finnas fler anledningar som motiverar dig att arbeta med CSR?

Vilken roll tycker du att organisationer har i samhället?

- Vilket ansvar har de för samhället?

Tema 2: Samstämmighet mellan HR och organisationen gällande CSR.

Hur upplever du att HR:s arbete med CSR tas emot i din organisation?

Vilka anledningar upplever du motiverar organisationen till att arbeta med CSR?

- Upplever du att din organisation motiveras av samma anledningar som HR vid arbete med CSR?

Hur samstämmiga upplever du att du och din organisation är gällande hur mycket ni ska arbeta med CSR?

Hur samstämmiga upplever du att du och din organisation är gällande vilka CSR-aktiviteter ni borde arbeta med?

Upplever du att HR-funktionen har tillräckligt stort inflytande av hur CSR-arbetet utförs?

- Om inte, vad skulle du vilja var annorlunda?

Utifrån den graden av samstämmighet som du beskrivit nu, upplever du att det är en faktor som påverkar hur du arbetar med CSR?

- På vilket sätt?

Avslutningsfrågor

Avslutningsvis,

- Har du någonting på det här ämnet som du vill tillägga?
- Har du några andra frågor gällande vår undersökning eller din medverkan?