

Personalretention med hjälp av corporate social responsibility

En kvalitativ studie om sambandet mellan socialt ansvarstagande, kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding

Employee retention with the help of corporate social responsibility

A qualitative study on the connection between social responsibility, communication of social responsibility and employer branding

Examensarbete för kandidatexamen med
huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2023

Emma Bredberg
Hannah Ericson
Moa Eriksson

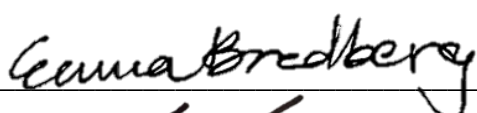
Handledare: Peter Hultén
Examinator: Danilo Brozović


Personalretention med hjälp av corporate social responsibility – En kvalitativ studie om sambandet mellan socialt ansvarstagande, kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding

Examensrapport inlämnad av Emma Bredberg, Hannah Ericson och Moa Eriksson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-06-02]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Emma Bredberg _____ 

Signerat: Hannah Ericson _____ 

Signerat: Moa Eriksson _____ 

Förord

Vi vill framför allt rikta ett stort tack till de respondenter inom SNA Europe [Industries] AB som ställt upp på att delta i studien. Tack för att ni delade er tid och kunskap och gjorde denna studie möjlig. Vi vill också tacka vår handledare Peter Hultén som givit oss goda råd, väglett oss under studiens gång och hjälpt oss att samla våra tankar när vi varit på villovägar. Vi vill även rikta ett stort tack till vår examinator Danilo Brozović för bra återkoppling som lett oss i rätt riktning.

Slutligen vill vi också tacka våra familjer som stöttat oss under våra tre på Högskolan i Skövde.

Skövde juni, 2023

Emma Bredberg, Hannah Ericson och Moa Eriksson

Sammanfattning

Bakgrund och syfte: Dagens ökande krav på företag gör att de måste ta samhällsansvar för att hantera utmaningen att behålla personal. Att företag tydliggör sin syn gällande socialt ansvarstagande är en del av employer branding och ett sätt att göra detta är genom kommunikation. Syftet med uppsatsen är därmed att få en förståelse för hur den sociala dimensionen av CSR samspelar med kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding med fokus på bibehållande av befintlig personal.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ forskningsmetod med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes ur ett ledningsperspektiv med åtta respondenter på tillverkningsföretaget SNA Europe [Industries] AB, beläget i Lidköping och Edsbyn.

Slutsats: Resultatet av studien visade att socialt ansvarstagande har betydelse för företagets interna employer brand oavsett om det kommuniceras eller inte. Dessutom fann studien att kommunikationen inte är avgörande för personalretentionen samt att det interna sociala ansvarstagandet har större betydelse än det externa för de anställda.

Nyckelord: Corporate Social Responsibility, Socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation, Employer branding, Personalretention

Abstract

Background and purpose: Today's increasing demands on companies implies that they have to take social responsibility to manage the challenge of retaining staff. One aspect of employer branding is that companies clarify their view regarding social responsibility and communication is a way to accomplish that. The purpose of the essay is therefore to obtain knowledge of how the social dimension of CSR interacts with communication of social responsibility and employer branding with focus on personnel retention.

Method: In order to reach the purpose of this study a qualitative research method has been conducted in forms of semi-structured interviews. The interviews were conducted from a management perspective with eight respondents at the manufacturing company SNA Europe [Industries] AB located in Lidköping and Edsbyn.

Conclusion: The study shows that social responsibility is important for the company's internal employer brand regardless of whether it is communicated or not. In addition, the study found that communication is not crucial for employee retention and that internal social responsibility is more important than external for the employees.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Social responsibility, CSR Communication, Employer branding, Employee retention

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problembakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	2
1.3	Syfte.....	4
1.4	Problemformulering.....	4
1.5	Avgränsning.....	4
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Corporate social responsibility (CSR).....	5
2.1.1	Archie Carrolls pyramid.....	6
2.1.2	Tre dimensioner av CSR	7
2.1.3	Internt socialt ansvarstagande	8
2.1.4	Externt socialt ansvarstagande	11
2.1.5	Intern kommunikation av CSR.....	12
2.1.6	Extern kommunikation av CSR.....	13
2.1.7	Kritik mot CSR-kommunikation.....	13
2.2	Employer branding	14
2.2.1	Syftet med employer branding	14
2.2.2	Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke	15
2.2.3	Kritik till employer branding.....	16
2.2.4	Attrahera ny personal	16
2.2.5	Behålla befintlig personal.....	17
2.2.6	Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention	18
2.2.7	Tematisk modell.....	19
3	Metod.....	21
3.1	Val av forskningsansats	21
3.2	Val av forskningsmetod.....	21

3.3	Litteratursökning	22
3.4	Val av företag	22
3.5	Val av respondenter	23
3.6	Datainsamling	24
3.6.1	Intervjuer	24
3.6.2	Sekundärdata	25
3.7	Analysmetod	25
3.8	Trovärdighet och tillförlitlighet	27
3.8.1	Överförbarhet	27
3.8.2	Tillförlitlighet	27
3.8.3	Pålitlighet	27
3.8.4	Konfirmering	28
3.8.5	Autenticitet och träffsäkerhet	28
3.9	Etiska överväganden	29
3.10	Metodreflektion	30
4	Empiri	32
4.1	SNA Europe [Industries] AB	32
4.2	Internt socialt ansvarstagande	32
4.2.1	Jämställdhet, mångfald och integration	33
4.2.2	Diskriminering	33
4.2.3	Hälsa, skydd och säkerhet på arbetsplatsen	34
4.2.4	Karriärmöjligheter, utbildningar och personlig utveckling	35
4.2.5	Förmåner	36
4.3	Externt socialt ansvarstagande	36
4.4	Kommunikation	37
4.4.1	Intern kommunikation	37
4.4.2	Extern kommunikation	39

4.5	Employer branding	40
4.6	Personalretention	42
5	Analys	45
5.1	Internt socialt ansvarstagande.....	45
5.2	Externt socialt ansvarstagande.....	47
5.3	Intern kommunikation av socialt ansvarstagande.....	47
5.4	Extern kommunikation av socialt ansvarstagande.....	48
5.5	Employer branding	49
5.6	Arbetet med att stärka sitt interna employer brand och behålla personal.....	50
5.7	Sammanfattning av analysen	51
6	Diskussion.....	53
7	Slutsats	56
7.1	Teoretiskt bidrag.....	56
7.2	Praktiska rekommendationer	57
7.3	Samhälleliga och etiska aspekter.....	57
7.4	Metodreflektion	58
7.5	Framtida forskningsförslag.....	58
7.6	Studiens trovärdighet, tillförlitlighet, tillämpbarhet och begränsningar.....	59
	Referenser.....	61
	Bilagor.....	69

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras först studiens bakgrund, vilken efterföljs av en diskussion av det problem studien har för avsikt att undersöka. Avslutningsvis presenteras studiens syfte, empiriska forskningsfråga samt vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Problembakgrund

Globaliseringen och bristen på humankapital har medfört att organisationer har svårt att hantera den växande konkurrensen i att behålla och attrahera medarbetare på arbetsmarknaden (Arasanmi & Krishna, 2019). Arbetsgivarens rykte spelar därför stor roll för företagets konkurrenskraft (Arasanmi & Krishna, 2019) och employer branding blir allt viktigare inom personalhantering eftersom det ger en bild av vad som särskiljer företaget från dess konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004). Begreppet employer brand kan förklaras som “paketet med funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som anställningen tillhandahåller och identifieras med det arbetsgivande företaget” (Ambler & Barrow, 1996, s.187, min översättning). Dessutom ställer omvärlden idag allt högre krav på att företag tar ansvar för samhället och miljön, och företag som inte tar socialt ansvar kan inte leva upp till intressenternas krav och tappar konkurrenskraft (Borglund et al., 2021).

Begreppet CSR står för corporate social responsibility och handlar om ett företags ansvar i samhället (Grankvist, 2012). CSR kan förstärka företags employer brand samt underlätta både nyrekrytering och bibehållande av befintliga medarbetare (Borglund et al., 2021). CSR bygger inte på lagar utan på ensidiga beslut inom företaget och innebär att företaget tar socialt ansvar internt och externt parallellt med kärnverksamheten. Företag har stort tolkningsutrymme att avgöra vad deras sociala ansvar innebär och ska omfatta (Borglund et al., 2021).

Socialt ansvarstagande kan bland annat handla om att företag tar hänsyn till anställdas hälsa, välbefinnande och säkerhet (Gimenez, 2012). Ett konkret exempel på bristande socialt ansvarstagande som får konsekvenser för företagets förmåga att behålla personal är enligt Pettersson (2019) att facket larmar om hög stress och tung arbetsbörda bland de anställda hos Försäkringskassan. Enligt Eriksson (2019) är arbetsmiljön en viktig fråga enligt områdeschefen, men trots detta har Försäkringskassans hantering av medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö brutit. Arbetsmiljöverkets utredning visade att omkring 100 anställda på Försäkringskassans servicekontor i Göteborg ska ha utsatts för dåliga arbetsförhållanden och de anställda upplevde

dessutom att de sällan utförde ett tillräckligt bra jobb på grund av de otydliga direktiv och uppdrag de blev tilldelade (Pettersson, 2019). En otydlig prioriteringsordning samt bristande resurser ska ha varit den centrala orsaken till den höga personalomsättningen (Pettersson, 2019).

Företagets anställda är en mycket värdefull resurs och att kunna behålla dem är avgörande för företagets konkurrenskraft på marknaden (Bharadwaj & Yameen, 2021). En strategi företag kan tillgå för att behålla personal är att jobba med employer branding (Bharadwaj & Yameen, 2021; Salameh et al., 2022) och en del av employer branding är att företag tydliggör sin syn på sitt sociala ansvar (Borglund et al., 2021) vilket påverkar företagets förmåga att både rekrytera och behålla anställda (Turner et al., 2019). Enligt Carlini et al. (2019) behöver företag införliva intern CSR som en del av sin employer branding för att bibehålla högkvalificerad personal. Vidare menar Tkalac och Sinčić (2018) att lönsamheten, attraktionskraften och den framtida verksamheten hos ett företag är beroende av att sätta både anställda samt potentiella anställda först och erkänna dessa som den viktigaste intressenten för företagets utveckling. Därför kommer företag som inte lägger stor vikt vid socialt ansvarstagande och employer branding att få minskad konkurrenskraft på den allt tuffare arbetsmarknaden (Tkalac & Sinčić, 2018).

1.2 Problemdiskussion

CSR är inte endimensionellt och inkluderar utöver socialt ansvarstagande även miljömässigt samt ekonomiskt ansvarstagande (Purvis et al., 2019). För att stärka engagemanget hos företagets intressenter har det sociala ansvarstagandet blivit allt viktigare inom arbetsmarknadskommunikation för att uttrycka organisationens identitet genom rapportering av dess CSR-aktiviteter (Stuss, 2018). Enligt Carlini et al. (2019) är det dock viktigt för anställda att företagets CSR-kommunikation är konsekvent internt som externt så att de inte får en helt annan bild av företagets CSR-hållning som anställda än innan anställningen. För företag som gör större externa än interna ansträngningar leder inkonsekventa CSR-strategier till en ökning av både anställdas intentioner att byta arbetsgivare men även en konkret ökning av personalomsättningen (Carlini et al., 2019).

Om företaget är bristfälligt på att kommunicera sina CSR-aktiviteter till sina anställda leder det till minskat engagemang (Slack et al., 2015) och medarbetarnas engagemang är av betydelse för personalretentionen (Sypniewska et al., 2023). Lee och Chen (2018) förklarar att den sociala dimensionen av CSR kan handla om att förstärka medarbetarnas känsla av tillhörighet och

identifikation till en organisation. Men om organisationen behandlar sina anställda och externa intressenter dåligt eller orättvist kommer det att utgöra ett hinder för de anställdas identifikation, vilket utgör ett problem eftersom identifikationen är av väsentlig betydelse för anställdas vilja att arbeta kvar (Lee & Chen, 2018).

Bode et al. (2015) poängterar att det råder brist på empirisk forskning kring specifikt företags sociala initiativ, trots att dessa initiativ har blivit allt vanligare. Vidare förklarar Stuss (2018) att det krävs mer forskning inom området som integrerar begreppet socialt ansvar med employer branding. Denna vidare forskning behövs eftersom begreppen allt för ofta behandlas separat, samtidigt som de ändå anses vara nära besläktade, där socialt ansvar är mer givet och employer branding ett nyare, "lösare" begrepp där alla företag inte är överens om hur den mest tillförlitliga employer branding-praxisen ser ut (Stuss, 2018).

Bharadwaj och Yameen (2021) genomförde en kvantitativ studie i tre indiska IT-företag som visade att företagets sociala ansvarstagande har en väsentlig påverkan på de anställdas vilja att arbeta kvar. Deras framtida forskningsförslag är att undersöka hur socialt ansvarstagande möjliggör för företag att nå sina employer branding-mål genom att analysera hur CSR påverkar företags förmåga att behålla anställda ur ett ledningsperspektiv i andra sektorer. Anledningen till detta är att en väl utformad CSR-strategi enligt Bharadwaj och Yameen (2021) kan hjälpa arbetsgivare att bygga upp ett rykte som en önskvärd arbetsplats bland både befintliga och framtida anställda. Dessutom påpekar Bharadwaj och Yameen (2021) att det finns en lucka inom litteraturen vad gäller företags CSR-aktivitetens påverkan på anställda samt hur detta kan kopplas till företagets personalretention. Enligt Lee och Chen (2017) leder det till låg vilja att stanna kvar bland anställda om företaget inte uppfyller de anställdas behov eller bryter mot deras förväntningar.

Enligt en studie av Zainee och Puteh (2020) har CSR ett betydande samband med bibehållandet av anställda som tillhör generation Y (individer födda mellan år 1980 och 2000). Tidigare forskning som visar sambandet mellan CSR, employer branding och personalomsättning är dock begränsad och otillräcklig och det är därför viktigt att fler studier görs om detta samband (Zainee & Puteh, 2020). Dessutom har det enligt Tanwar och Prasad (2016) gjorts för få studier om employer brandings betydelse att behålla anställda och forskningen har haft för stort fokus på rekrytering. Problematiken som uppstår i och med detta är att för lite vikt läggs på företagets sociala ansvarstagande för att motivera medarbetarna att stanna kvar i organisationen och bidra fruktbart under en lång tid (Tanwar & Prasad, 2016). Tanwar och Prasad (2016) uttrycker

därmed att CSR bör ses som en viktig dimension av employer branding som således bör forskas mer om i syfte att behålla anställda.

Framtida forskning kan sammantaget fortsätta undersöka vilken betydelse den sociala dimensionen av CSR har för employer branding eftersom det finns en kunskapslucka att fylla ut (Maqbool & Nazir 2023; Stuss, 2018; Tanwar & Prasad, 2016; Zainee & Puteh, 2020). Avsaknaden av forskning om hur socialt ansvarstagande samspelar med employer branding och personalretention är den här studiens utgångspunkt, vilket enligt Bharadwaj och Yameens (2021) forskningsförslag studeras ur ett ledningsperspektiv.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en förståelse för hur den sociala dimensionen av CSR samspelar med kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding med fokus på bibehållande av befintlig personal.

1.4 Problemformulering

Hur samspelar socialt ansvarstagande, kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding för retention av personal?

1.5 Avgränsning

CSR är ett stort område som omfattar flera olika dimensioner av ansvar. Därav kommer studien att avgränsas till att undersöka den sociala dimensionen av CSR och dess betydelse för employer branding. Undersökningen kommer också att avgränsas till att fokusera på kommunikation av socialt ansvarstagande och inte undersöka andra aspekter av CSR-kommunikation. Employer branding innefattar hur ett företag stärker sitt arbetsgivarvarumärke internt och externt. Uppsatsen kommer avgränsas till att undersöka det sociala ansvarstagandets betydelse, främst för det interna arbetsgivarvarumärket, med fokus på bibehållande av personal.

2 Teoretisk referensram

Detta kapitel innefattar en teorigenomgång för att tydliggöra relevanta begrepp. Kapitlet inleds med en presentation av CSR och följs av en skildring av Carrolls CSR-pyramid samt en kort beskrivning av CSR:s olika dimensioner. Detta följs av en mer djupgående beskrivning av internt respektive externt socialt ansvarstagande, intern respektive extern kommunikation av CSR samt kritik mot CSR-kommunikation. Därefter följer en beskrivning av employer branding och hur det kan användas av företag för att attrahera respektive bibehålla personal, samt samspelet mellan CSR och employer branding. Slutligen presenteras en tematisk modell framtagen av författarna för att ge läsaren en tydlig bild av de teman som ingår i den teoretiska referensramen.

2.1 Corporate social responsibility (CSR)

CSR tog form på 1950-talet och enligt Carroll (2008) ses Howard Bowen som fadern till företagens sociala ansvar som definierade begreppet CSR enligt följande; “CSR hänvisar till affärsmäns skyldigheter att följa denna politik, att fatta dessa beslut eller att följa de handlingslinjer som är önskvärda med tanke på vårt samhälles mål och värderingar” (Bowen, 1953, refererad i Carroll, 2008, s.5, min översättning).

CSR beskrivs idag ofta som hållbart företagande och begreppet CSR har i många sammanhang fått ge plats till begreppet hållbarhet (Borglund et al., 2021). Begreppen CSR och hållbarhet används på olika sätt i praktiken men även synonymt. CSR-begreppet berör frågor angående företags sociala ansvar, medan frågor om hållbarhet har varit en samhällsutvecklingsfråga kopplat till jordens tillgångar och länders socioekonomiska utveckling (Borglund et al., 2021).

Carrera (2022) beskriver att CSR är en produkt av perioden efter andra världskriget och att konceptet fick ökad spridning i och med den växande medvetenheten om medborgerliga rättigheter. Därefter har i efterföljande generationer denna medvetenhet utökats till att även inkludera social samt miljömässig hållbarhet. Vidare förklarar Carrera (2022) att det under en lång tid, från 1950 talet och framåt, har skett en utveckling men även uppblomstring av etiska koder, som i sin tur har fungerat som vägledande kriterier för företag i frågor om val men även vid utveckling av strategier som är socialt och miljömässigt hållbara. Det har också skett en utveckling gällande företagens strategier, från att först enbart fokusera på ekonomisk utveckling

till att numera innehålla en mer komplex utvärdering gällande sociala mål och resultat där specifikt den etiska dimensionen erkänts ha ett betydande värde (Carrera, 2022).

Carroll (2016) nämner att vissa tidigare författare varit skeptiska gentemot CSR-konceptet. Ett exempel på detta kommer från en artikel från 1958 som skrevs av Theodore Levitt som då talade om "farorna med socialt ansvar", samt att främst vinstmaximering och handling i god tro och ärlighet är det väsentliga ansvaret för ett företag (Carroll, 2016). Ytterligare kritik mot CSR utifrån tidigare studier beskrivs av Lu et al. (2020) som förklarar att marknads- och affärsanalytiker rekommenderat organisationer att fokusera på att enbart skapa vinster så länge de kan hållas inom rättsreglerna, samt att även neoklassiska ekonomer ansett att organisationer med socialt ansvar skulle ha varit emot den fria marknaden.

2.1.1 Archie Carrolls pyramid

År 1991 skapade Carroll (2016) en grafisk framställning av CSR i form av en pyramid som utgörs av de fyra delarna: ekonomiskt ansvar, juridiskt ansvar, etiskt ansvar respektive filantropiskt ansvar, vilka motsvarar en organisations olika ansvarsområden gentemot samhället den är verksam i.



Figur 2.1: Organisationers ansvarsnivåer inom CSR enligt Carroll (2016).

I pyramidens bas finns det ekonomiska ansvaret eftersom det är ett grundläggande krav för organisationer att kunna försörja sig, de har ett ekonomiskt ansvar gentemot samhället att bedriva sin verksamhet på ett sätt som säkerställer långsiktig lönsamhet, vilket gynnar organisationens intresser (Carroll, 2016). I det nästkommande steget av Carrolls (2016)

pyramid återfinns det juridiska ansvaret, vilket utgörs av de lagar och grundläggande regler som organisationen förväntas följa. Pyramidens tredje steg utgörs av det etiska ansvaret vilket syftar till att täcka de områden där lagar inte är tillräckliga. Detta innebär att företagets aktiviteter, normer, standarder och praxis ska vara etiskt rättvisa och inte skada eller ha en negativ påverkan på det omgivande samhället. I pyramidens topp återfinns det filantropiska ansvaret som går ut på att organisationen är en god samhällsmedborgare och bidrar med resurser till samhället det är en del av, vilket är något som förväntas av allmänheten idag (Carroll, 2016).

Carroll (2016) förklarar att det var mot bakgrunden av ett amerikanskt kapitalistiskt samhälle som han utformade sin pyramidformade skildring av CSR samt att CSR under denna tid mestadels var utbredd i samhällen med mer fri företagsamhet. Detta har gjort att pyramiden bemötts av kritik där kritikerna föreslagit att pyramiden måste ordnas om för att möta förhållandena även i andra länder eller i mindre företag (Carroll, 2016).

2.1.2 Tre dimensioner av CSR

CSR beskrivs vanligen utgöras av tre olika dimensioner i form av ekonomiskt, miljömässigt samt socialt samt ansvar (Grankvist, 2012; Kemper & Ballentine, 2019; Purvis et al., 2019). Ekonomiskt ansvarstagande handlar om långsiktighet och grundar sig i att företag ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som säkerställer långsiktig lönsamhet (Grankvist, 2012; Kemper & Ballentine, 2019) genom att på så sätt ta ansvar inför aktieägarna och deras intressen (Grankvist, 2012).

Miljömässigt ansvarstagande handlar istället om långsiktig hållbarhet utifrån ett miljö- och klimatperspektiv, vilket inkluderar saker som minimal påverkan på planeten (Grankvist, 2012) samt hållbart nyttjande och bevarande av naturresurser (Grankvist, 2012; Kemper & Ballentine, 2019).

Socialt ansvarstagande handlar i sin tur om att agera som en god samhällsmedborgare genom att ta hänsyn till både anställdas och utomståendes hälsa, välbefinnande och säkerhet (Gimenez, 2012; Grankvist, 2012). Det sociala ansvaret kan delas upp i interna faktorer som berör företagets anställda respektive externa faktorer som berör det externa samhället (Gimenez, 2012).

2.1.3 Internt socialt ansvarstagande

Företagskulturen är enligt Grankvist (2012) en viktig framgångsfaktor för företag eftersom organisationer ofta inte är särskilt framgångsrika någon längre period om de anställda inte trivs på sitt jobb. Enligt Gimenez (2012) har interna sociala initiativ en positiv inverkan på både företags sociala och miljömässiga prestationsförmåga. Socialt ansvarstagande kan internt sett handla om saker som lämpliga arbetsvillkor, en diskrimineringsfri och bra arbetsmiljö (Yasin et al., 2023), kompetensutveckling (Carlini et al., 2019), en jämn fördelning av förmåner (Kemper & Ballentine, 2019), jämställdhet, mångfald och integration, fysisk och psykisk trygghet samt säkerhet för de anställda och anställdas möjlighet till balans mellan arbete och privatliv (Grankvist, 2012). Företaget kan även göra det lättare för anställda att röra på sig genom att arbeta med friskvårdsprogram eller ge anställda bidrag till gymkort. Att erbjuda anställda flexitid möjliggör att de enklare kan förena familjeliv och arbete, vilket minskar personalomsättningen (Grankvist, 2012).

Hur företag brukar uppfatta sitt interna sociala ansvar avspeglas ofta i den allmänna debatten och värderingarna debatten vilar på (Borglund et al., 2021). Här ingår frågor om mångfald, diskriminering, jämställdhet, sjukfrånvaro och arbetsmiljö. Dessa frågor brukar hanteras av företagen genom olika policys som sedan redovisas i företagets hållbarhetsredovisning (Borglund et al., 2021).

Bocquet et al. (2019) nämner två typer av mångfald, kön och nationalitet, och förklarar att mångfald i en organisation kan ses som den primära källan till värdeskapande på grund av dess inflytande på innovation och kreativitet, samt att mångfald i en organisation har en tydlig koppling till CSR-relaterade aktiviteter. Heymann et al. (2023) skriver att arbetsplatsen bara är en av många platser där diskriminering förekommer, men ändå är den avgörande, och alla individer bör ha samma möjlighet till anställning samt likabehandling i lön, befordringar och arbetsvillkor. Diskriminering på grund av ras och etnicitet förekommer i hela världen och sker i anställningens alla skeenden (Heymann et al., 2023).

Crifo et al. (2022) hävdar att det finns en avvägning mellan löner och ett företags sociala ansvar, där lägre löner kan kompenseras för om företaget investerar i sitt interna sociala ansvar. Anställda föredrar att arbeta i företag som tar sitt interna sociala ansvar och kan acceptera lägre löner om deras arbete lever upp till deras personliga värderingar. Därför kan icke-monetära förmåner som exempelvis karriärutveckling och personlig utveckling vara viktigare än

monetära belöningar för anställda (Crifo et al., 2022). Enligt en studie av Lee och Chen (2017) tonar vissa anställda dock ner betydelsen av andra faktorer än ekonomiska belöningar för deras avsikt att stanna kvar i organisationen.

Tai (2022) menar att nyckeln till ett företags framgång på marknaden är de anställdas förtroende och engagemang för företagets mål och policys samt att detta i sin tur ger konkurrensfördelar. Förtroendet mellan företaget och de anställda är därmed av stor betydelse och ökar inte bara de anställdas lojalitet utan bidrar också till att anställda väljer att stanna kvar inom företaget (Tai, 2022). Dessutom menar Tai (2022) att förtroendet även bidrar till ökad nöjdhet, låg nivå av både stress och fientlighet på arbetsplatsen samt minskat motstånd till förändring. Ahmad et al. (2021) menar att CSR rör områden inom socialt ansvar vad gäller långa arbetstider, anställningsformer, arbetskontrakt samt mångfald bland arbetstagare.

Szczuka (2015) förklarar att det sociala ansvaret inom CSR ger möjlighet till affärsinnovationer samt att bygga konkurrensfördelar, exempelvis för att höja sig efter en ekonomisk kris med hjälp av rättvis praxis, etiskt beteende, respekt för intressenter samt att fatta strategiska beslut. Vidare nämner Szczuka (2015) att en återkommande norm är den som rör de anställdas rättigheter. Det som utgör grunderna för genomförandet av socialt ansvar är mänskliga rättigheter och detta inkluderar olika områden såsom övertidsarbete, diskriminering av säkerhetsarbetsregler, arbetstvingande, anställning av minderåriga, löner samt disciplinstraff (Szczuka, 2015). Även Yu et al. (2021) nämner vikten av mänskliga rättigheter vad gäller utformningen av CSR-arbete samt arbetsrelationer.

Grankvist (2012) skriver att anställda känner sig mer nöjda när de ges möjlighet att påverka sina arbetsförhållanden och där medarbetarnas kreativitet och egna initiativ värdesätts. Organisationen kommer inte bli framgångsrik om medarbetarna inte trivs på jobbet, och det är även av stor vikt att chefer uppmärksammar och behandlar sin personal bra för att de ska trivas (Grankvist, 2012). Maqbool och Nazir (2023) styrker att det är viktigt för företaget att stärka relationen med personalen, vilket ingår i företagets CSR-arbete. Företagets arbete med socialt ansvarstagande ökar både medarbetarnas engagemang och vilja att stanna kvar i organisationen (Maqbool & Nazir, 2023). Enligt Guzzo et al. (2022) har lyckligare anställda en förmåga att prestera bättre i arbetet eftersom de är mer innovativa och benägna att stanna kvar hos sin arbetsgivare. Genom att låta de anställda vara aktivt involverade och delaktiga i CSR ökar deras välbefinnande samt lojalitet mot arbetsgivaren (Guzzo et al., 2022).

Enligt Aftab et al. (2022) faller ledarskapet under företagets interna sociala ansvar. Ledarskapet har stor betydelse för ett företags framgång och en ledares etiska beteende är en viktig del för att skapa en känsla av pålitlighet, förverkligande, respekt och godkännande hos medarbetarna som blir framträdande i deras arbetsprestation. Ett bra ledarskap kan leda till bättre prestationsförmåga och en chef som betar sig etiskt kan skapa och bevara ett socialt och etiskt ansvarsfullt förhållningssätt i det dagliga arbetet. Företag bör underlätta för positiva relationer mellan ledare och dess anställda och sträva efter ett bra arbetsklimat där ledaren eller chefen ger värme, stöd, acceptans, entusiasm och uppriktighet till de anställda (Aftab et al., 2022).

Haski-Leventhal (2022) förklarar emellertid att tidigare studier inom CSR-forskning många gånger förbiset den kritiska rollen en företagsledare har vad gäller CSR-aktiviteter i en organisation samt att det finns en mängd olika ledarskapskoncept som är relevanta för CSR. Vidare framhäver Haski-Leventhal (2022) vikten av att socialt och miljömässigt ansvarsfulla ledare bör stärkas och erkännas i deras roller. En ledare inom CSR-relaterade aktiviteter måste inte nödvändigtvis komma från toppen eller ledningen utan det kan också handla om socialt och miljömässigt ansvarsfulla anställda längre ned i ledet som på så vis transformerar företaget till att riktas åt högre nivåer av CSR (Haski-Leventhal, 2022).

Granerud (2011) beskriver att hälsa och säkerhet på arbetsplatsen traditionellt har handlat om faror och hur dessa kan minimeras eller undvikas helt genom lagkrav samt påföljder i kombination med riskhantering. Vidare förklarar Granerud (2011) att nya förvaltningssystem som bygger på frivilliga incitamentsstrategier fått ökad uppmärksamhet och nått hantering av säkerhet och hälsa under de senaste årtiondena. Detta beskrivs som "den mjuka regleringen" enligt Granerud (2011) där ett av dessa system är företagets sociala ansvar (CSR). En strategi inom detta område förklarar Granerud (2011) är att företag sträcker sig utöver de lagstiftade kraven vad gäller hälsa och säkerhet på arbetsplatsen, där förespråkare av strategier likt dessa ser detta som en "win-win" situation vilket gynnar både företag och anställda samt skapar bättre affärsmöjligheter. Granerud (2011) nämner emellertid att det finns kritik mot dessa tillvägagångssätt och betonar att det är naivt att förvänta sig att företag ska vilja investera frivilligt i dessa strategier när det gäller anställdas arbetsmiljö och arbetsvillkor, samt att dessa frågor enligt kritikerna därför bör upprätthållas genom lagstiftning.

2.1.4 Externt socialt ansvarstagande

Høgevoid et al. (2015) refererar till Hubbard (2009) som skriver att det sociala ansvarstagandet kan handla om antingen diskreta aktiviteter som donationer eller säkerhet alternativt genom bredare begrepp som "företagsmedborgarskap" eller strategiska filantropiska aktiviteter. Externa faktorer kan även handla om att främja samhörighet i samhället, säkerställa livskvalitet och tillhandahålla ansvarsfulla styrningsstrukturer (Gimenez, 2012). Story et al. (2016) skriver att interna faktorer tenderar att vara viktigare än externa för företagets anställda, men externt ansvarstagande signalerar att företaget bryr sig om sociala frågor, vilket kan vara viktigt för potentiella arbetssökande. Om företaget inte tar stort ansvar för sin personal är det dock osannolikt att de gör det för varken sina kunder eller det omgivande samhället (Story et al., 2016).

Chapagain (2022) förklarar att det finns vissa risker vad gäller det externa sociala ansvaret ett företag har. Ett exempel på detta är vad författaren kallar "ryktesrisk", vilket innebär rent konkret att desto större socialt ansvar ett företag tar och förmedlar, desto mer stärker företaget uppmärksamheten mot hur det hanterar olika typer av samhällsproblem (Chapagain, 2022). Med det sagt skapar externt socialt ansvarstagande förväntningar hos intressenter, vilket gör att inkongruenta beteenden uppmärksammas väl. Vidare framhålls vikten av företagets rykte, vilket är uppfattningen om företaget hos en intressent, som ger en bild av hur väl företaget skapar värde för sina intressenter i förhållande till dess konkurrenter (Chapagain, 2022).

Turner et al. (2019) ger ett exempel på en extern social CSR-aktivitet som de flesta individer stöttar och ser som positivt, vilket är att företaget donerar pengar till en välgörenhetsorganisation som hjälper barn med cancer. Grankvist (2012) betonar vikten av att företaget bör engagera sig i lokalsamhället och undersöka de problem som företaget kan lösa lokalt utifrån sin kunskap. Externt socialt ansvarstagande innebär att företaget ger något tillbaka till samhället, vilket kan handla om en så enkel sak som att företaget engagerar sig och donerar till en ideell förening. Vidare kan det handla om att företaget förbättrar levnadsförhållanden för fattiga, hjälper unga in på arbetsmarknaden eller anställer funktionshindrade, som ofta är en diskriminerad grupp på arbetsmarknaden (Grankvist, 2012).

2.1.5 Intern kommunikation av CSR

Att marknadsföra företagets employer brand internt är en viktig del av företags employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Denna form av intern marknadsföring syftar till att medarbetarna ska engagera sig i organisationens värderingar och mål som företaget bestämt (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är mycket viktigt att utveckla CSR-strategier som är förenliga med anställdas värderingar och att rutinemässigt kommunicera ut företagets CSR-insatser (Story et al., 2016). Slack et al. (2015) menar att de anställda är en mycket viktig intressentgrupp och att en väl genomförd CSR-strategi kräver de anställdas lyhördhet och engagemang. Slack et al. (2015) förklarar att när en anställd inte anses engagerad i de CSR-aktiviteter företaget förespråkar kan detta handla om en brist på "vardaglighet" vad gäller CSR-tänk hos företaget samt en svag CSR-kultur.

Slack et al. (2015) framhäver det faktum att dålig kommunikation till de anställda gällande värdet av CSR för företaget och för den anställda själv leder till minskat engagemang, vilket kan skapa en brist på gemensamma värderingar på både organisatorisk men även på personlig nivå. Många anställda förblir ovetandes om hur bra företaget de arbetar på är om inte företaget lyckas kommunicera det (Grankvist, 2012). Därmed är det av stor vikt att "bädda in" CSR i företaget för att på så vis underlätta för de anställda och göra att fler medarbetare får förståelse för begreppet och därmed engagerar sig mer (Slack et al., 2015). Slack et al. (2015) trycker på det faktum att CSR och aktiviteter relaterade till detta område måste kommuniceras tydligt för att det ska kunna nå framgång. Ett sätt att formalisera ett CSR-program kan vara att genom policyimplementering signalera att CSR är viktigt för företaget (Slack et al., 2015).

HR står för human resources och är ett engelskt begrepp som på svenska kan översättas till mänskliga resurser eller humankapital. Med tanke på rollen HR-avdelningen har för organisationers personal bör HR-avdelningen vara utrustad för att strukturera den interna kommunikationen av organisationens CSR-initiativ (Turner et al., 2019). Eftersom HR-avdelningen tar en allt större roll i implementeringen och utvecklingen av CSR-aktiviteter behöver HR-avdelningen kunna kommunicera dessa effektivt till de anställda (Turner et al., 2019).

2.1.6 Extern kommunikation av CSR

Dai och Reich (2023) menar att företag i allt högre grad ser kommunikation av företagets sociala ansvar som ett viktigt strategiskt verktyg för att förbättra företagets varumärkesförtroende, etiska legitimitet samt finansiella resultat. Jain och Winner (2016) förklarar att hållbarhetsrapportering är ett sätt att kommunicera CSR som ger företag möjlighet att skapa relationer genom att anta transparenta och ansvarsfulla affärsmetoder. Relationshantering som en del av företagets CSR-kommunikationsstrategi är ett centralt begrepp och detta förhållningssätt hjälper företag att utveckla och vårda relationer med sina intressenter baserade på tillit, öppenhet, engagemang, tillfredsställelse och ömsesidig kontroll (Jain & Winner, 2016).

Jain och Winner (2016) förklarar att GRI (Global Reporting Initiative), som är en ledande global ideell organisation, och dess riktlinjer har fungerat som ett operativt ramverk för att utvärdera hållbarhetsrapportering för företag i bland annat Europa. I enlighet med GRI:s riktlinjer inkluderar begreppet hållbarhet ett företags sociala, ekonomiska och miljömässiga effekter samt dess initiativ för att på ett så bra sätt som möjligt informera dess intressenter om frågor gällande hållbarhet (Jain & Winner, 2016). Fonseca et al. (2014) skriver emellertid att GRI inte bara bemöts av positiva reaktioner då en hel del kritik framförts kring standardernas förmåga att främja hållbar utveckling samt göra deras hållbarhetsprestanda transparent och mer ansvarsfull.

Enligt Dai och Reich (2023) kan information från företag spridas hos intressenter på olika sätt och därmed ge en skev eller delvis felaktig bild av företaget. Ett exempel på detta är affärsskandaler som bokföringsbedrägerier och ett annat kan vara att företaget levererat bristfälliga produkter eller tjänster, och om denna information sprids kan det skapa misstro för företaget bland konsumenter. Vidare förklarar Dai och Reich (2023) att en effektiv CSR-kommunikation kan dämpa denna misstro och öka externa intressenters förtroende för företaget för att på så sätt främja deras ekonomiska tillväxt och etiska rykte. En effektiv CSR-kommunikation anses kunna bidra till informativa, personligt relevanta men också transparenta och sakliga budskap, vilket kan resultera i positiva konsumentattityder och att företag använder olika kommunikationsstrategier för att uppnå varumärkesförtroende (Dai & Reich, 2023).

2.1.7 Kritik mot CSR-kommunikation

Zhang et al. (2021) förklarar att trots att CSR-kommunikation bidrar till ett ökat CSR-medarbetarengagemang bland anställda, är forskning som utreder vad denna typ av

engagemang innebär begränsad. Därutöver tillägger Zhang et al. (2021) att extern CSR-kommunikation är ett välstuderat ämne, men att intern CSR-kommunikation är mindre förstådd. Inom forskningen kring den interna CSR-kommunikationen vill forskare också undersöka värdet av att skifta fokuset från en enkelriktad kommunikationsform, från chef till anställd, till att fokusera på en mer utjämnad form av kommunikation bland organisationer och anställda (Zhang et al., 2021). Schaefer et al. (2020) lyfter också vikten av att företag bör kommunicera sitt arbete gällande CSR på ett tillförlitligt och trovärdigt sätt, vilket förklaras som avgörande gällande de anställdas uppfattning av de budskap företag kommunicerar gällande dess CSR-engagemang. Detta gör enligt Schaefer et al. (2020) att företag bör skärpa uppmärksamheten kring hur de kommunicerar sitt CSR-ansvar till medarbetare.

Tidigare forskning av Kang och Atkinson (2021) visar att trots fördelarna med CSR-kommunikation har forskare hävdats att det också skulle kunna framkalla en motreaktion bland konsumenter gentemot företag. Ett huvudproblem som lyfts av Kang och Atkinson (2021) är att en aggressiv form av CSR-kommunikation riskerar att utlösa skepsis eftersom konsumenter skulle kunna tro att ett företags bakomliggande mål att engagera sig i CSR-åtgärder enbart skedde i eget vinstsyfte. Skepsis i samband med CSR avser konsumenternas frågor om ett företags CSR-motiv (Kang & Atkinson, 2021).

2.2 Employer branding

2.2.1 Syftet med employer branding

Begreppet employer branding är en blandning av områdena HR och marknadsföring och beskrivs som en aktivitet där principerna för marknadsföring också tillämpas på aktiviteter som rör HR i relation till anställda (Edwards, 2010). Därför bör HR-avdelningen och marknadsföringsavdelningen samarbeta inom organisationen för ett lyckat employer branding-arbete (Näppä et al., 2014). Även Binu Raj et al. (2022) beskriver att employer branding är beroende av företagets HR-praxis och riktar sig till företagets alla intressenter.

Employer branding-insatser stödjer sig på antagandet om att mänskliga resurser ger företaget värde (Backhaus & Tikoo, 2004). Bharadwaj och Yameen (2021) menar att anställda är en mycket värdefull resurs och för att ett företag ska kunna konkurrera både på den lokala liksom den globala marknaden behöver det ha skickliga anställda och kunna ta tillvara på deras kunskaper, färdigheter och förmågor. Om företaget investerar i humankapitalet kan företagets

resultat bli bättre och leda till konkurrensfördelar (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Hadi och Ahmed (2018) ökar employer branding både kvarhållandet av anställda och anställdas lojalitet samt lust att arbeta för organisationen.

Employer branding kan indelas i ett internt och ett externt perspektiv där det externt handlar om att attrahera ny personal och internt om att hantera och behålla de anställda som arbetar i företaget (Näppä et al., 2014). Employer branding innebär att organisationen både internt och externt visar en tydlig bild av vilka de är som arbetsgivare för att rekrytera och behålla personal (Backhaus & Tikoo, 2004; Binu Raj et al., 2022; Edwards, 2010) men även vad företaget kan erbjuda sina kunder (Foster et al., 2010). Backhaus och Tikoo (2004) förklarar att ett företags employer brand visar vad som särskiljer det från dess konkurrenter samt att employer branding är processen att bygga en identifierbar, unik och önskvärd identitet som arbetsgivare. Via employer branding kan företag främja en viss varumärkesbild genom att exempelvis kommunicera vägledande principer och värderingar (Edwards, 2010).

Backhaus och Tikoo (2004) framhåller även att employer branding kan användas av chefer som ett paraply där aktiviteter för rekrytering och retention sorteras till en samordnad personalstrategi. Vidare förklarar Edwards (2010) att employer branding kan fungera som ett paraplyprogram som sträcker sig över och ger struktur åt tidigare separata policys och praxis.

2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke

Arbetsgivarvarumärke är en svensk översättning av employer brand, vilket är ett begrepp som Ambler och Barrow (1996) införde. Enligt Ambler och Barrow (1996) bygger employer branding på tron om att en arbetsgivare kan ses som ett varumärke. Ett företags employer brand handlar om anställningen och företagets identitet som arbetsgivare och riktas mot externa och interna intressenter, medan produkt- och företagsvarumärket riktar sig till externa intressenter (Backhaus & Tikoo, 2004). Moroko och Uncles (2008) beskriver arbetsgivarvarumärket som ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivare och anställd och företagets varumärke som ett löfte mellan företag och kunder. Att arbeta med det interna arbetsgivarvarumärket och ta hand om sin personal leder till att de anställda i sin tur levererar varumärkeslöftet till kunderna (Näppä et al. 2014).

Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke behöver involveras i samma strategi för att inte påverka varandra negativt (Backhaus & Tikoo, 2004; Foster et al., 2010). Speciellt för potentiella anställda är det betydande att företagets employer brand harmoniserar med dess

produktvarumärken, varför företagets employer brand bör anpassas till att vara förenligt med företagets övriga varumärken (Wilden et al., 2010). Det huvudsakliga syftet med employer branding-arbetet är att särskilt stärka arbetsgivarvarumärket (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004).

Binu Raj et al. (2022) beskriver att företags rykte formas av intryck och tankar från både befintliga och potentiella anställda. Ur ett employer branding-perspektiv handlar det om hur personer identifierar sig med organisationen och hur individerna associerar sig med arbetsgivaren (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare förklarar Backhaus och Tikoo (2004) att om organisationen arbetar aktivt med employer branding-aktiviteter kan det främja positiva associationer som i sin tur är avgörande för arbetsgivarens varumärke. Dessa associationer består av en individs idéer och tankar om varumärket och kan uttryckas i antingen ord eller känslor för varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2.3 Kritik till employer branding

Sarabdeen et al. (2023) förklarar att en utmaning med begreppet employer branding är att forskare är osäkra på vad som exakt utgör en effektiv employer branding. Enligt Sarabdeen et al. (2023) kan orsaken bakom detta problem vara att begreppet är vittomfattande och omfattar många discipliner, vilket har gett upphov till att det finns en bred syn på employer branding och att det därför riskerar att utvecklas till ett fragmenterat fält av heterogena tolkningar. Många tidigare framtagna employer branding-modeller är enligt Alshathry et al. (2017) dessutom inte tillämpbara på den interna delen av employer branding, vilket kan vara vilseledande för employer branding-praxis.

2.2.4 Attrahera ny personal

Binu Raj et al. (2022) menar att det sociala värdet eller engagemanget hos ett företag stärks genom CSR, vilket i sin tur påverkar företagets rykte och som tillsammans stärks genom employer branding. I sin tur utgör detta en del av arbetsgivarens attraktionskraft baserat på några viktiga värderingar som rör både ekonomiska och sociala aspekter, samt värderingar vid tillämpning och utveckling. Vidare menar Binu Raj et al. (2022) också att aktivt arbetssökande uppskattar företag med gott rykte eftersom dessa företag uppfattas som socialt ansvariga samt att de ger en tydlig varumärkesbild.

Samtidigt menar Tkalac och Sinčić (2018) att ett företags rykte inte är den enda indikator som beaktas av företagets intressenter. Vidare förklaras att potentiella arbetstagare även kan attraheras av företagets sociala politik och program, vilket kan ge en inblick av hur arbetsförhållandena ser ut på arbetsplatsen. Författarna påpekar också vikten av att inte enbart "göra rätt saker", utan också "att göra bra genom att göra gott" (Tkalac & Sinčić, 2018). För att ett företag ska framstå som en attraktiv arbetsgivare behöver först företagets värde i form av dess värderingar, ideologier och policyer kommuniceras till potentiella anställda för att de ska kunna bilda sig en positiv bild av företaget och dess varumärke (Stangel-Meseke, 2017).

2.2.5 Behålla befintlig personal

Bharadwaj och Yameen (2021) beskriver retention av anställda som en nyckelfråga för företag. Det är viktigt för företag att behålla kompetent personal inom företaget eftersom att förlora en anställd till ett annat företag innebär både en förlust av värdefull kompetens som den anställde besitter, men även att konkurrerande företag kan komma över konfidentiell information. Kompetent personal kan också vara svår att ersätta och det beräknas dessutom vara kostsamt att rekrytera och utbilda nya anställda (Bharadwaj & Yameen, 2021).

I flera tidigare studier har det enligt Salameh et al. (2022) funnits starka samband mellan attributen för employer branding och medarbetaridentifiering, vilket betyder att de anställda ges en chans att integrera sin personliga identitet med organisationens identitet. Detta i sin tur skapar en känsla av stolthet och bidrar till bibehållandet av de anställda (Salameh et al., 2022). Mishra och Chakraborty (2021) förklarar att employer branding ger anställda en trygghet och bindning till företaget samt att det förbättrar relationen till arbetsgivaren. Hadi och Ahmed (2018) menar att det kommer vara en stor utmaning för företag att behålla en ny generation av anställda eftersom yngre generationer tenderar att byta jobb oftare.

Leijerholt et al. (2022) förklarar att anställda som identifierar sig med sitt företags varumärke kan få en positiv känsla av att tillhöra företaget. Vidare kan denna varumärkesidentifiering leda till att anställda utvecklar en känslomässig anknytning till företagets varumärke, vilket kan ha en positiv effekt på de anställdas varumärkesengagemang, där en starkare identifikation kan kopplas till ett starkare engagemang. Människor behöver se sitt arbete som meningsfullt och deras varumärkesengagemang kan utvecklas om de tolkar företagets varumärke på ett sätt som gör att det känns relevant och meningsfullt för dem (Leijerholt et al., 2022).

Employer branding består enligt Hadi och Ahmed (2018) av ett flertal dimensioner som avgör ifall de anställda väljer att arbeta kvar eller inte och som handlar om; vikten av att upprätthålla goda relationer mellan kollegor, bra arbetsmiljö, karriärmöjligheter, innovations- och kreativitetsmöjligheter samt arbetsledares attityder och inflytande på jobbet. Hadi och Ahmed (2018) förklarar också att en god balans mellan arbete och socialt liv gör att de anställda arbetar mer effektivt och ändamålsenligt.

En viktig del av employer branding är enligt Backhaus och Tikoo (2004) det psykologiska kontraktet, vilket innebär att arbetstagare ges färdigheter av utbildnings- och utvecklingsinsatser av arbetsgivaren i utbyte mot deras ansträngning. Genom employer branding kan organisationen marknadsföra dessa fördelar med ett tydligt fokus på utbildning, karriärmöjligheter och personlig utveckling. Upplever medarbetaren att ett brott har begåtts mot det psykologiska kontraktet kan det resultera i att medarbetaren avslutar sin anställning i företaget (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention

”CSR kan ge en förstärkt employer branding som får människor att vilja stanna kvar och utvecklas hos sin arbetsgivare, samtidigt som CSR kan stärka arbetsgivarvarumärket och underlätta nyrekrytering” (Borglund et al., 2021, s. 392–393). CSR hjälper företag att bygga upp en positiv företagsimage, vilket innebär en sammansättning av kunskap, uppfattningar och känslor om organisationen, där känslorna hos en anställd varierar från individ till individ över tid och skiljer sig från en organisation till en annan (Turner et al., 2019). Anställda prioriterar att arbeta i företag som tar socialt ansvar (Maqbool & Nazir, 2023) samt erbjuder en etisk arbetsmiljö och därför kan CSR-aktiviteter skapa en positiv bild av arbetsgivaren hos befintliga anställda (Tanwar & Prasad, 2016). Att uppfylla de anställdas behov kan förbättra deras avsikt att stanna kvar i organisationen (Lee & Chen, 2017). Därav är CSR en viktig dimension av employer branding som bidrar positivt till både anställdas vilja att stanna kvar men även arbetsglädje och -tillfredsställelse (Tanwar & Prasad, 2016).

HR-funktionen spelar idag en större roll för implementeringen av CSR-aktiviteter samt utvecklandet av företagets sociala ansvar och därför bör HR-chefer se till att CSR-aktiviteter bidrar till produktivitet för företaget och HR-praxis (Turner et al., 2019). Tkalac och Sinčić (2018) menar att CSR hjälper företag att bygga upp sitt employer brand, som i sin tur är kopplat till företagets rykte. För att förbättra retentionen av anställda räcker det dock nödvändigtvis inte

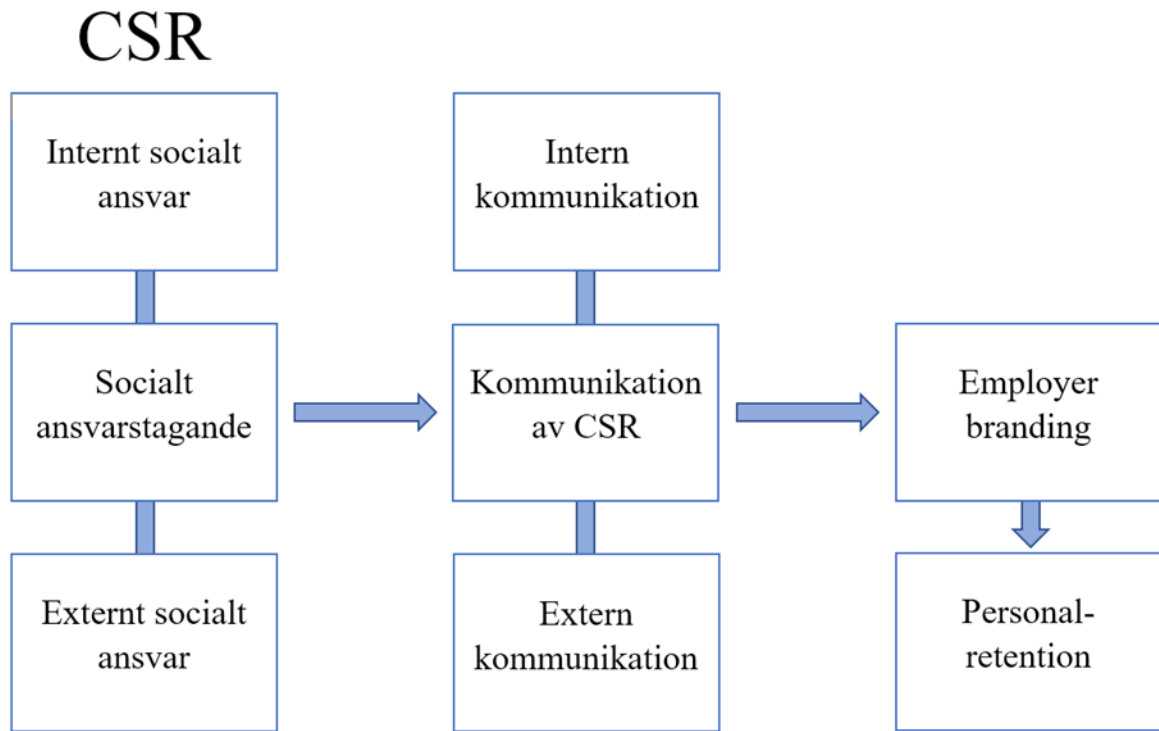
med att integrera CSR i företagets employer branding, utan de anställda behöver bygga upp en stark identitet med företaget (Bharadwaj & Yameen, 2021).

Saker som att erbjuda anställda arbetsplatsförmåner såsom flexibilitet och god balans mellan arbete och privatliv är ett sätt för företag att signalera engagemang för sina anställda, vilket kan bidra till att stärka ett företags CSR-arbetsgivarvarumärke (Carlini et al., 2019). Att vara anställd i ett företag som bryr sig om det sociala ansvaret kan bidra till att medarbetaren känner positiva känslor om sig själv och organisationen, vilket också kan leda till en känsla av stolthet och i sin tur till större organisatorisk identifiering, större engagemang och en minskad personalomsättning (Turner et al., 2019).

Medarbetare kan välja att avsluta sin anställning hos företaget om företaget deltar i socialt kontroversiella CSR-initiativ som inte överensstämmer med medarbetarens sociala värderingar (Turner et al., 2019). Ett sätt för företag att undvika en splittrad varumärkeskommunikation kan vara att förmedla ett tydligt budskap till alla intressenter genom att integrera utformning, implementering och övervakning av företagets CSR-hållning under ett och samma paraply (Carlini et al., 2019).

2.2.7 Tematisk modell

Nedanstående tematiska modell är framtagen av författargruppen. Den representerar en sammanfattning av teorikapitlet och kommer att användas som underlag till analysen i denna uppsats. Den tematiska modellen är en enkel illustration som visar kopplingen mellan socialt ansvarstagande, kommunikation av socialt ansvarstagande, employer branding och personalretention.



Figur 2.2: Tematisk modell (Bredberg, Ericson & Eriksson, 2023).

3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens praktiska tillvägagångssätt. Inledningsvis beskrivs val av forskningsansats, forskningsmetod, studiens litteratursökning samt val av företag och respondenter. Detta följs av en redogörelse för de datainsamlingsmetoder som använts, vilket inkluderar insamling av primärdata i form av semistrukturerade intervjuer samt insamling av sekundärdata. Sedan förklaras studiens dataanalysmetod som utgörs av tematisk analys. Sist beskrivs studiens trovärdighet och tillförlitlighet, etiska överväganden samt slutligen en metodreflektion.

3.1 Val av forskningsansats

Kvalitativa forskningsansatser kännetecknas av antingen en abduktiv, deduktiv eller induktiv ansats (Lind, 2019). Med hänsyn till uppsatsens syfte har undersökningen utgått från en abduktiv ansats, vilket innebär att forskaren i sitt arbete kan växla mellan teori och data, där läsning av teori, forskningslitteratur och tidigare forskning kan varvas med datainsamling och analys (Lind, 2019). Studiens empiriska material kan stegvis utvecklas samtidigt som teorin kan förändras. Empiri och teori kan ändras när de möter varandra (Lind, 2019), alltså är inte teorin och empirin huggen i sten (Alvehus, 2013). Studien kommer att växla mellan teori och empiri och ger författargruppen möjlighet att stegvis utveckla empirin och ändra teorin vid behov för att matcha empirin. Studien kommer att bygga upp en nyansrik empiri, vilket Lind (2019) förklarar är kännetecknande för den kvalitativa forskningsansatsen. Studiens teoretiska referensram har varit en grund för insamling och analysering av empiriska data.

3.2 Val av forskningsmetod

Val av forskningsmetod för studien är den kvalitativa metoden. Kännetecknande för kvalitativa studier är att tonvikten ligger på ord och språk och inte siffror (Patel & Davidsson, 2019) samt att en kvalitativ undersökning bygger på ett tolkande (hermeneutiskt) synsätt (Lind, 2019). Studien söker inte normativa svar eftersom det inte finns ett tydligt svar på hur socialt ansvarstagande samspelar med CSR-kommunikation, employer branding och personalretention. Utgångspunkten för studien är att verkligheten är subjektiv och går att tolka på många olika sätt, samt att det inte finns en korrekt sanning. Författargruppen ska studera och skapa en djupare förståelse för hur begreppen samspelar, därav anses en kvalitativ datainsamlingsmetod vara det mest lämpliga valet för denna studie. Inom kvalitativ forskning är kontexten av stor vikt och

forskaren strävar efter en djupare helhetsbeskrivning av en studerad situation, en företeelse eller ett fenomen (Patel & Davidsson, 2019). Denna studie omfattar relativt få respondenter för att ha möjlighet att erhålla detaljerade beskrivningar, vilket är något som enligt Denscombe (2018) utmärker kvalitativ forskning.

Kvantitativ forskning använder istället siffror som analysenhet och förknippas med storskaliga studier (Denscombe, 2018). Den kvantitativa metoden valdes bort eftersom den kvalitativa metoden och en småskalig studie kan ge författargruppen en djupare förståelse för samspelet mellan socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation, employer branding och bibehållande av personal.

3.3 Litteratursökning

För att hitta lämplig litteratur om forskningsmetoder och relevant tidigare forskning inom området för denna uppsats har främst databaser som Emerald och Business Source Premier använts liksom Högskolan i Skövdes digitala söktjänst LibSearch. Dessa söktjänster möjliggör sökning efter specifikt peer reviewed och vetenskapligt material, vilket var det som eftersöktes för denna studie. Den litteratur som har hittats på detta sätt har sedan lett till att mer relevant litteratur har hittats. Några av de främsta sökord som användes för att söka efter lämplig litteratur i dessa databaser var: *CSR, communication, employer branding* och *retention*. Även kurslitteratur och böcker som har lånats från Högskolan i Skövdes bibliotek har använts som stöd och för att hitta grundläggande information om relevanta ämnen.

3.4 Val av företag

Det valda företaget är SNA Europe [Industries] AB och dess två svenska produktionsenheter i Lidköping och Edsbyn. Två av författarna i denna studie har i en tidigare högskolekurs skrivit ett arbete om en organisationsförändring som skedde hos SNA Europe [Industries] AB och därav fanns en viss kännedom om företaget sedan tidigare. Eftersom en tidigare kontakt etablerats med företagets HR-chef ansåg författargruppen möjligheterna som goda att företaget skulle ställa upp på att delta i studien.

Ett tillverkningsföretag valdes eftersom författargruppen tror att intressanta resultat kan hittas. Tidigare forskning om hur socialt ansvarstagande samspelar med employer branding och personalretention är begränsad och författargruppen har inte funnit tidigare studier som studerar detta samband i specifikt tillverkningsföretag. Författargruppens intresse för SNA Europe

[Industries] AB stärktes ytterligare efter att ha besökt deras webbplats där det inte går att utläsa speciellt mycket om hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande eller employer branding.

Val av geografiskt område motiveras av att Lidköping ligger nära Högskolan i Skövde och författargruppen ville studera ett företag med huvudkontor i närområdet. Det geografiska området visade sig senare ha mindre betydelse eftersom respondenterna önskade intervjuer digitalt via Zoom. Detta medförde en utökning av det valda geografiska området till produktionsenheten i Edsbyn eftersom fler respondenter kunde delta i studien, vilket var till författarnas fördel eftersom författargruppen fick tillgång till fler personer inom företagets ledning.

3.5 Val av respondenter

Genom att studera hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation och employer branding kan det ge författargruppen en förståelse för hur begreppen samspelar och påverkar personalretentionen. Därför gjordes ett icke-sannolikhetsurval hos SNA Europe [Industries] AB. Enligt Bryman och Bell (2017) görs inte detta urval utifrån sannolikhetsprinciper och lämpar sig för djupgående studier där urvalet sitter på rik information inom ett område. Inledningsvis kontaktade författargruppen företagets HR-chef via mailförfrågan. En beskrivning av examensarbetet skickades till HR-chefen, som i sin tur förmedlade vidare informationen till övriga respondenter som har kunskap inom ämnet. Rollen att göra ett lämplighetsurval av intervjupersoner överlämnades delvis till HR-chefen eftersom denne har goda interna kunskaper om företaget. Därav är intervjupersonerna ett heterogent urval vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att respondenterna har skilda egenskaper.

Författargruppen anser att det heterogena urvalet av respondenter inom ledningen på SNA Europe [Industries] AB gett oss möjlighet att samla in varierade data och tillhandahålla olika perspektiv på företagets arbete med socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation och employer branding. Totalt bestod urvalet av åtta respondenter som presenteras i tabellen nedan.

Respondent	Intervjuform
HR-administratör	Zoom-möte 2023-03-06
HR-specialist	Zoom-möte 2023-03-07
Platschef/Produktionschef	Zoom-möte 2023-03-23
Production Controlling Manager	Zoom-möte 2023-03-23
HR-chef	Zoom-möte 2023-03-24
QEHS Manager PU Sweden	Zoom-möte 2023-03-28
Health & Safety Manager	Zoom-möte 2023-03-29
Nordic Finance Manager	Zoom-möte 2023-03-30

Tabell 1: Val av respondenter på SNA Europe [Industries] AB.

3.6 Datainsamling

3.6.1 Intervjuer

För denna uppsats genomfördes semistrukturerade intervjuer med personer inom ledningen inom SNA Europe [Industries] AB inom områdena socialt ansvarstagande och employer branding, eftersom det är av stor vikt för studiegruppen att kunna gå på djupet och fånga respondenternas berättelser och kunskap inom ämnet. Författargruppen ansåg att semistrukturerade intervjuer är den mest lämpade metoden för datainsamling utifrån uppsatsens syfte. Vid en semistrukturerad intervju följer intervjuaren ett formulär bestående av ett fåtal öppna frågor och all vikt läggs inte vid de förberedda frågorna utan det är viktigt att kunna ställa följdfrågor till respondenten (Alvehus, 2013). För att strukturera upp intervjuerna användes därför en intervjuguide som underlag och intervjuaren var flexibelt inställd och lät respondenterna utveckla tankar och idéer utifrån frågorna som ställdes. Detta gav författargruppen möjlighet att ställa följdfrågor för att ha optimala möjligheter att kunna fånga upp respondenternas kunskap inom ämnet.

Vidare bad författargruppen om respondenternas samtycke till att spela in intervjuerna, som hölls digitalt via Zoom (<https://zoom.us>). Längden på intervjuerna var mellan cirka 60–90 minuter och samtliga respondenter godkände att intervjuerna spelades in för att transkriberas. Denscombe (2018) förklarar att forskaren i den inledande fasen av intervjun bör få bekräftat att

respondenterna tillåter att intervjun spelas in. Intervjuerna genomfördes digitalt eftersom det var ett önskemål från respondenternas sida och en intervjuguide skickades enligt önskemål ut via mail till respondenterna en vecka innan intervjuerna skulle äga rum (se bilaga 2–5 för intervjuguider).

Författargruppen gjorde bedömningen att det inte skulle ha någon avgörande skillnad för studiens resultat om intervjuerna genomfördes fysiskt eller på distans, eftersom faktorer som respondenternas ansiktsuttryck och tonläge likväl kan uppfattas via ett videosamtal som vid ett fysiskt möte. Denscombe (2018) förklarar att internetbaserade intervjuer innehåller visuell kontakt mellan intervjuaren och respondenten, för om webbkamera används är det likt en intervju ansikte mot ansikte trots det geografiska avståndet. Internetbaserade intervjuer har därför samma för- och nackdelar gällande personlig interaktion som en intervju som genomförs ansikte mot ansikte (Denscombe, 2018).

3.6.2 Sekundärdata

SNA Europe [Industries] AB har delat med sig av sin hållbarhetsrapport från år 2021 och författargruppen har använt sig av informationen i dokumentet för att presentera företaget i empirin. Enligt Bryman och Bell (2017) kan dokument från organisationer gynna forskare genom att vara ett komplement till kvalitativa intervjuer. Information från företagets webbplats har också använts i presentationen av företaget i empirin.

3.7 Analysmetod

Författargruppen har gjort en tematisk analys av de semistrukturerade intervjuerna. Tematisk analys beskrivs som en grundläggande kvalitativ analysmetod för att identifiera, analysera och rapportera mönster i data (Braun & Clarke, 2022).

Transkribering är det första steget i en tematisk analys som Braun och Clarke (2022) kallar “bekantskap”. Detta steg handlar om att få en djup förståelse och bekantskap med det insamlade materialet, för att sedan se informationen som data med ett syfte istället för enbart generell information (Braun & Clarke, 2022). För författargruppen var transkribering av intervjuerna en viktig del av att bearbeta och reflektera över den insamlade datan.

Det andra steget i den tematiska analysen kallas “kodning” och innebär att utifrån det transkriberade materialet kunna identifiera skillnader och utmärkande egenskaper (Braun &

Clarke, 2022). De meningsbärande enheterna var respondenternas berättelser, som kodades för att sedan placeras i teman och underteman. Genom kodningen gjordes en noggrann avläsning där alla segment uppmärksammades, och dessutom fångades de mest relevanta aspekterna kopplade till forskningssyftet.

I det tredje steget som kallas “tema” söks teman och relationerna mellan dem. Det viktiga i detta steg är att försöka hitta gemensamma nämnare bland de olika koderna som kan bilda teman för att ge en god överblick över arbetet (Braun & Clarke, 2022). Efter materialet kodades vilka författargruppen hitta mönster och teman i den insamlade datan för att enklare kunna strukturera upp och sortera informationen. Studiens övergripande teman är socialt ansvarstagande, kommunikation av CSR, employer branding och personalretention.

Meningsbärande enhet	Kod	Undertema	Tema
“‘Safety first’ är ledordet, ska vi göra något event, ja då tittar vi på hur vi gör det här eventet på ett säkert sätt. Ska vi köpa en maskin, så tittar vi på hur vi köper en så säker maskin som möjligt osv. "Så att skydd ska vara det första du tänker på i allting, och så vill vi ju då att vi hela tiden jobbar.”	Vikten av säkerhet	Hälsa, skydd och säkerhet	Socialt ansvarstagande

Exempel 1: Kodning av transkribering.

Det fjärde steget kallas “temautveckling och översyn”, vilket innebär att teman granskas (Braun & Clarke, 2022). Efter att teman och mönster hade identifierats ansåg författargruppen att det var relevant att leta efter svagheter mellan de olika kopplingarna inom dessa för att säkerställa att all data och kodning är relevant kopplat till forskningssyftet.

När de fyra första stegen är avklarade bör enligt Braun och Clarke (2022) givna teman ses över för att eventuellt förfinas och revideras. Återigen handlar det om att med tydlighet koppla de olika mönstren eller temana och den insamlade datan till syftet med undersökningen och därför kallas detta steg “raffinering, definierande och namngivning”. Viktiga frågor Braun och Clarke (2022) beskriver inom denna process är att ifrågasätta hur unika de olika temana är samt hur väl de är kopplade till analysen överlag.

Slutligen ska all relevant och bearbetad information presenteras och detta steg kallas att “skriva upp”, trovärdighet och argument bör vara starka i detta steg och det ingår även att läsa igenom analysen flera gånger för att i slutskedet göra förändringar om så krävs (Braun & Clarke, 2022).

Det författargruppen ville uppnå i detta steg var att genom analysen försöka förmedla en text som ska engagera andra.

3.8 Trovärdighet och tillförlitlighet

Inom kvalitativ forskning är trovärdighet av stor vikt och omfattas av fyra delkriterier; *överförbarhet*, *tillförlitlighet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017). För att öka trovärdigheten och tillförlitligheten i kvalitativt inriktad forskning nämner Lind (2019) utöver pålitlighet de två aspekterna *autenticitet* och *träffsäkerhet*.

3.8.1 Överförbarhet

Överförbarhet handlar om huruvida studiens resultat kan generaliseras. Kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera till andra miljöer eftersom intervjupersoner i en kvalitativ undersökning inte är representerbara för en hel population (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen är medveten om den kvalitativa forskningens begränsning att generalisera och strävar efter att ge rika beskrivningar som möjliggör för andra att avgöra om vår slutsats skulle kunna överföras till andra miljöer.

3.8.2 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om ifall de slutsatser studien resulterat i är trovärdiga eller inte (Bryman & Bell, 2017). Utifrån denna aspekt har författargruppen noggrant utvärderat de källor som anvisas till i tidigare forskning samt val av forskningsmetod. Vidare har författargruppen genomgående under arbetets gång arbetat för att reducera de yttre faktorer som kan komma att påverka slutresultatet och inte göra resultatet trovärdigt i den gällande situationen hos vederbörande företag. Som stöd i denna studie har tidigare forskning gällande CSR, employer branding och personalretention tagits i beaktande där författargruppen letat samband mellan den tidigare forskningen och resultatet i den aktuella studien, med de teoretiska modellerna som underlag.

3.8.3 Pålitlighet

Pålitlighet handlar om att andra forskare skulle kunna upprepa undersökningen och tillvägagångssättet för att därefter kunna komma fram till samma resultat och slutsatser, därför är det av stor vikt att dokumentera varje steg i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). För att

öka pålitligheten och minimera fel och skevheter har författargruppen dokumenterat alla moment och beskrivit dessa detaljerat i metodkapitlet.

För att få en förståelse för hur SNA Europe [Industries] AB arbetar med socialt ansvarstagande som en del av employer branding formulerades intervjufrågorna på olika sätt till olika respondenter beroende på deras befattning i företaget. Intervjuguiderna granskades av studiens handledare innan de skickades ut till respondenterna och är framtagna utifrån den teoretiska referensramen. Intervjufrågorna finns med som bilagor i rapporten vilket gör att läsaren kan granska och läsa materialet (se bilaga 2–5 för intervjuguiden). Respondenterna gavs även möjlighet att läsa igenom de transkriberade intervjuerna, för att kunna bekräfta att det som författargruppen skriver i uppsatsen överensstämmer med vad de berättade under intervjun. Enligt Bryman och Bell (2017) ska forskarna anta ett granskande synsätt, vilket innebär att de ska se till att en tillgänglig och fullständig redogörelse skapas för forskningsprocessens alla faser.

3.8.4 Konfirmering

Konfirmering handlar om att forskaren säkerhetsställer att agerandet skett i god tro och det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit studiens genomförande och slutsats påverkas av egna personliga värderingar (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen har inte utformat intervjufrågorna efter egna värderingar och åsikter. Författargruppen undvek också att ställa ledande intervjufrågor av samma anledning.

3.8.5 Autenticitet och träffsäkerhet

Autenticitet avser dataunderlagets äkthet, med andra ord om informationen återges korrekt (Lind, 2019). Författargruppen spelade in samtliga intervjuer som transkriberades direkt efter att intervjuerna ägde rum för att uppnå autenticitet. Dessa tekniker säkerställer att korrekt information återges i empirin. *Träffsäkerhet* handlar om att underlaget ger väsentlig kunskap om det fenomen som studeras (Lind, 2019). Intervjuerna har analyserats med den tematiska analysmetoden och informationen som återges i intervjuerna har kopplats till tidigare forskning i den teoretiska referensramen. Författargruppen spelade in intervjuerna för att kunna öka träffsäkerheten.

3.9 Etiska överväganden

Etiska principer som gäller i svensk forskning är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet, falska förespeglingar och att deltagarna inte ska ta skada av undersökningen (Bryman & Bell, 2017).

Informationskravet innebär att forskaren ska informera respondenterna om studiens syfte och informera om de moment som ingår i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen skickade i förväg ut en beskrivning av studien som förklarade syftet med uppsatsen till alla respondenter som ska delta i studien.

Samtyckeskravet innebär att respondenterna ska veta att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta sitt deltagande i studien utan motivering (Bryman & Bell, 2017). Till intervjupersonerna skickades ett samtyckesdokument ut innan intervjuerna ägde rum (se bilaga 6) som respondenterna läste och undertecknade och skickade tillbaka till författargruppen.

Enligt *konfidentialitets- och anonymitetskravet* ska deltagarnas uppgifter behandlas med största möjliga konfidentialitet och respondenternas personuppgifter ska även förvaras så att obehöriga inte kan komma åt informationen (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen har i samtyckesdokumentet gett information till intervjupersonerna om att de inte kommer nämnas vid namn i uppsatsen, utan genom information om deras befattning om de tillåter. Alla respondenter har givit tillåtelse att deras befattning används i studien. Det insamlade datamaterialet kommer enbart att vara tillgängligt för behöriga personer, vilka är författargruppen och handledaren. Författargruppen har frågat om SNA Europe [Industries] AB vill bli anonymiserade i studien, vilket de inte ville. Dataskyddsförordningen är en europeisk förordning som sätter ramarna för behandlingen av personuppgifter, allt som går att knyta till en fysisk person är en personuppgift (Vetenskapsrådet, 2017). Studien kommer att följa dataskyddsförordningen (GDPR) för att skydda respondenterna som deltar i studien.

Nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter om enskilda personer enbart används för forskningens ändamål (Bryman & Bell, 2017). Detta är en självklarhet för författarna, som inte har någon avsikt att använda det insamlade materialet i något annat syfte än till denna studie. Respondenterna har även i förväg blivit informerade om att allt insamlat material kommer att raderas senast vid betygsättning av denna uppsats.

Falska förespeglingar innebär att forskaren inte får ge deltagarna falsk eller vilseledande information om studien (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen har varit tydliga i beskrivningen av arbetet och studiens syfte till intervjupersonerna.

Deltagarna får inte ta skada av undersökningen och respondenternas intressen ska skyddas och deras deltagande i studien får inte orsaka psykisk, fysisk eller personlig skada (Bryman & Bell, 2017). Vid publicering av resultatet ska individer och organisationer inte kunna identifieras, om inte forskaren har tillstånd till det (Bryman & Bell, 2017). SNA Europe [Industries] AB har gett oss tillstånd att nämna organisationen vid namn i denna uppsats och respondenterna har givit tillstånd att deras befattningar används i studien.

3.10 Metodreflektion

Författargruppen valde att göra kvalitativa semistrukturerade intervjuer eftersom det möjliggör att få den förståelse arbetet syftar till. Enligt Lind (2019) är en begränsning med kvalitativ data att det finns svårigheter att ta fram den betydelsefulla informationen från det omfattande underlaget och att det ställer krav på forskarna eftersom underlaget är verbalt uttryckt och inte är standardiserat. Trots utmaningen att sammanställa materialet i samtliga semistrukturerade intervjuer som genomfördes anser författargruppen att semistrukturerade intervjuer var det mest lämpliga metodvalet för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Enligt Denscombe (2018) är semistrukturerade intervjuer tidskrävande och producerar mycket data vilket innebär att bearbetningen av data vanligtvis är mycket baktung för forskaren. Forskaren har därmed en stor arbetsuppgift att koda det insamlade datamaterialet (Denscombe, 2018).

Att respondenterna delgavs intervjufrågorna i förväg gav dem möjlighet att förbereda sig inför intervjun vilket kan tänkas ha både för- och nackdelar för resultatet. Det kan dels leda till en mer tidseffektiv och avspänd intervju, samtidigt som det också finns en risk att respondenten besvarar frågorna på ett inövat sätt utan att öppna upp sig för oss intervjuare. Valet gjordes därför att författargruppen inte ville neka respondenter att få ta del av frågorna i förväg när de bad om det, eftersom de hade gått med på att ställa upp på en intervju.

Att genomföra en tematisk analys som kvalitativ dataanalys har brister eftersom tillvägagångssättet saknar en specifik och tydlig serie av procedurer (Bryman & Bell, 2017). Författargruppen anser trots den tematiska analysmetodens brister att det är en lämplig analysmetod för de semistrukturerade intervjuerna. Tematisk analys ger oss möjlighet att söka efter teman, upprepningar samt likheter och skillnader av respondenternas svar, vilket

författargruppen anser är lämpligt eftersom uppsatsen inkluderar flera olika ämnen. Därav anser författargruppen att valet av tematisk analys är motiverat.

En relevant kvantitativ metod som valts bort är att göra en kvantitativ enkätundersökning som ett komplement till de kvalitativa intervjuerna. En enkätundersökning möjliggör att ett större empiriskt underlag samlas in eftersom fler personer kan undersökas än vid exempelvis intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Detta hade kunnat bidra till att ge vår uppsats fler perspektiv och ett fylligare resultat. Författargruppen planerade ursprungligen att göra en kompletterande enkätundersökning med slutna frågor för att få en bild av medarbetarnas perspektiv. Denna metod valdes dock sedan bort på grund av att det skulle innebära ett mycket omfattande arbete att även behandla en kvantitativ metod utöver vår valda kvalitativa metod. Enligt Denscombe (2018) är ett problem med metodkombination att forskare samlar in både kvalitativ och kvantitativ data utan att lyckas förena de båda datauppsättningarna på ett sätt som gynnar forskningen.

En relevant kvalitativ metod som valts bort av studiegruppen är observation. Detta på grund av att intervjuerna genomfördes digitalt och inte på plats på företaget. Författargruppen är medveten om att en observation som komplement till de semistrukturerade intervjuerna hade ökat studiens trovärdighet ytterligare. Bryman och Bell (2017) skriver att syftet med en ostrukturerad observation är att detaljerat kunna notera hur deltagarna i studien beter sig i den miljön som studeras. Författargruppen hade således kunnat observera om det som sker i miljön och sägs i intervjuer överensstämmer med det som äger rum i företaget i praktiken.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av SNA Europe [Industries] AB följt av en presentation av den insamlade empirin fördelad i de övergripande temana internt- respektive externt socialt ansvarstagande, kommunikation, employer branding samt personalretention, med respektive olika underteman som framkommit under studien.

4.1 SNA Europe [Industries] AB

SNA Europe [Industries] AB är ett helägt dotterbolag till Snap-on Holdings AB (SNA Europe Holdings AB, 2022). Det amerikanska moderbolaget för koncernen är Snap-on Incorporated som tillverkar premiumverktyg med huvudsäte i Kenosha, USA. SNA Europe [Industries] AB är det svenska bolaget och de är verksamma inom tillverkningsindustrin och producerar verktyg. SNA Europe [Industries] AB har ett kontor i Enköping och där finns företagsgemensamma funktioner främst såsom IT samt det svenska säljbolaget. SNA Europe [Industries] AB har två produktionsenheter i Sverige, en i Edsbyn och en i Lidköping, där huvudkontoret finns. I Lidköping tillverkas produkter avsedda för metallkapning såsom bågfilmsblad och tigerblad. De tillverkar även produkter avsedda för träkapning såsom handsågar för olika ändamål tillika trädgårdssågar. Fabriken i Edsbyn tillverkar skogs- och plastprodukter. De företagsgemensamma funktionerna inom HR och ekonomi finns i Lidköping (SNA Europe Holdings AB, 2022).

SNA Europe [Industries] AB:s flaggskepp är Bahco som är ett svenskt internationellt varumärke och inom hantverksindustrin symboliserar Bahco verktyg av hög kvalitet (Bahco, 2023). SNA Europe [Industries] AB designar och tillverkar Bahcos produkter (Bahco, 2023).

4.2 Internt socialt ansvarstagande

Health & Safety Managern förklarar att det finns påtryckningar från det omgivande samhället och intressenter att företaget tar samhällsansvar och att det är viktigt för företaget att svara på dessa påtryckningar. “Det blir mer och mer, med alla olika lagkrav som kommer som jag tycker faktiskt är ganska bra, som är ganska naturliga för oss, att vi måste ta vårt ansvar för framför allt miljö och hållbarhet, människor och allt” (Health & Safety Manager, personlig kommunikation, 29 mars, 2023). QEHS-Managern framhäver att:

Det som inte har funnits som är precis i framtagandet just nu det är en central policy för hur vi ska jobba med hållbarhet som är en del av helheten här. Det [...] finns inte än utan den håller på att tas fram, och det är ju lite grann att vara tvåa på pucken alltså. (personlig kommunikation, 28 mars, 2023)

4.2.1 Jämställdhet, mångfald och integration

Enligt HR-administratören görs varje år en lönekartläggning där det undersöks ifall det förekommer orimliga eller osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män, och om löneskillnader skulle förekomma ska det åtgärdas innan lönerevisionen äger rum. HR-specialisten tillägger att det är ett förhållandevis stort arbete som är avgörande för hur de planerar att jobba med jämställdhet kommande år. HR-administratören uttrycker att det finns en tydlig skillnad gällande könsfördelningen på företaget och förklarar att de aktivt försöker rekrytera fler kvinnor till tekniska befattningar, men att det är en utmaning eftersom kvinnor i regel kanske inte söker sig till de tekniska befattningarna, samt att det inte nödvändigtvis enbart gäller kollektivanställda utan även tjänstemän.

Vidare berättar HR-administratören att en aktiv åtgärd som företaget tar gällande jämställdhet är att de börjat erbjuda mensskydd till alla kvinnor. Vad gäller mångfald förklarar HR-administratören att hen personligen anser att mångfald i alla aspekter är bra, oavsett vad det är, vilket även inkluderar bland annat ålder och etnicitet.

HR-chefen förklarar att företaget har en mångfaldsplan som är en viljeförklaring som handlar om att det oavsett diskrimineringsgrund inte ska förekomma några skillnader på arbetstider, skyddsutrustning och ergonomi bland personalen. HR-specialisten förklarar att de inte arbetar aktivt med dessa frågor på det viset att det är en aktiv målbild, men anser trots detta att företaget har det ganska differentierat. Enligt HR-administratören tittar de inte på etnicitet när de rekryterar och det enda krav företaget ställer i rekryteringen är SFI (svenska för invandrare) eftersom personalen måste kunna läsa viktiga säkerhetsföreskrifter, samt att personen har fyllt arton år. HR-specialisten förklarar att det är primärt kompetens det handlar om när företaget till exempel rekryterar eller behöver få in personer på markanta positioner.

4.2.2 Diskriminering

HR-administratören uppger att företagets årliga analys kommit fram till att det inte förekommer någon form av diskriminering på arbetsplatsen, men att om det skulle förekomma ska det

undersökas. Vid fall av diskriminering på arbetsplatsen förklarar HR-administratören att det finns en handlingsplan där det första en anställd ska göra är att våga säga ifrån och konfrontera förövaren direkt. Produktionschefen uppger sig ha varit med om sådana ärenden och har löst det genom att först hålla ett samtal med personen som upplever sig trakasserad, sedan ett samtal med förövaren följt av ett avslutande trepartssamtal och sedan uppföljning med bägge parter på var sitt håll. Enligt produktionschefen är först och främst kommunikation en del av det som behövs, men att det beror på trakasseriernas natur.

4.2.3 Hälsa, skydd och säkerhet på arbetsplatsen

Health & Safety Managern berättar att företaget är ISO-certifierade, både mot 14001 (miljö), 9001 (kvalitet), men framför allt skydd och hälsa som är 45001 (arbetsmiljö), och att de därför har ledningssystem för dessa samt mycket rutiner, dokumentation, policys, instruktioner etcetera som de arbetar efter.

Den särskilt största delen inom socialt ansvarstagande som företaget arbetar mycket med är enligt HR-specialisten säkerhet och välmående för de anställda. Vidare tillägger HR-specialisten att säkerhetsaspekter är något som koncernen ser väldigt allvarligt på och att det är en hjärtefråga för företaget, samt att de gör betydligt mer inom just området säkerhet än vad lagkraven och liknande ställer på dem. Även QEHS Managern poängterar att företaget ofta överträffar lagstiftningen gällande säkerhetsfrågor. Säkerhetspolicyn är enligt HR-specialisten mycket omfattande och specifikt kopplad till både den psykosociala och den fysiska arbetsmiljön, men hen tycker inte riktigt att de når fram med kärnan av varför de prioriterar säkerhet så pass mycket som de faktiskt gör.

Production Controlling Managern trycker också på att företaget bryr sig mycket om de anställdas arbetsplats i fysisk bemärkelse samt det faktum att skydd och säkerhet genomsyrar hela företaget. De arbetar aktivt med "Safety first" vilket QEHS Managern förklarar innebär att skyddsaspekten kommer först och främst i alla lägen. QEHS Managern uppger att så fort det har kommit en idé om ett nytt arbetsmoment eller en ny uppgift att ta sig an görs alltid först en konsekvensanalys innan arbetet börjar.

Gällande säkerhetsfrågor och olyckor förklarar HR-specialisten att företaget också använder sig av något de kallar "best practice", vilket innebär att om det inträffar en olycka på någon av företagets enheter i Europa sprids den informationen till samtliga anställda i hela verksamheten. HR-chefen tillägger att det handlar om att försöka att hitta smartare och säkrare sätt att

producera samt att det är kopplat till RCI (vilket står för Rapid Continuous Improvement och är Lean och förbättringsverksamhet på SNA Europe:s sätt).

Enligt produktionschefen är den fysiska arbetsmiljön “ganska enkel att ta på” och hen förklarar vidare att de går skyddsronder och även något de kallar för beteenderonder, där de främst ser på den anställdas beteende ur olika skyddsaspekter. Vidare angående den psykiska arbetsmiljön gör de bland annat medarbetarundersökningar och har dialoger med fackföreningarna. Produktionschefen säger också att det är gruppledarna i de olika teamen på företaget som fångar upp om det är någonting i kärnan bland de anställda. Production Controlling Managern förklarar att de har medarbetarsamtal två gånger om året där de anställda också ges utrymme att säga till om de upplever någon form av arbetsmiljöproblem.

4.2.4 Karriärmöjligheter, utbildningar och personlig utveckling

I frågan om utveckling för produktionspersonalen nämner HR-chefen en ny utbildning som företaget kallar *operatörskörkortet*, vilket beskrivs som en omfattande utbildning som är en mycket bra möjlighet för de anställda till personlig utveckling samtidigt som det även gynnar företaget. “Jag kan tänka mig att har du en sådan [ett operatörskörkort] i bagaget så är det ju en väldigt attraktiv möjlighet för anställning någon annanstans, eller som produktionsledare” (HR-chef, personlig kommunikation, 24 mars, 2023).

Vidare uppger HR-chefen och HR-specialisten att kompetensutvecklingen på företaget är driven av behov. HR-administratören poängterar också att det i regel är många som genomgår personlig utveckling inom företaget. HR-administratören berättar att det finns standardiserade utbildningar inom företaget som alla anställda går. HR-chefen förklarar att samtliga chefer på företaget ges vissa externa grundutbildningar.

QEHS Managern beskriver att företaget arbetar aktivt med att förebygga skador på arbetsplatsen och att de utbildar operatörerna till att ha den kompetens som krävs för att utföra sitt arbete. Coronapandemin var enligt Health & Safety Managern en utmaning för företaget eftersom större grupper inte fick samlas för att genomföra utbildningar, till exempel för nyanställda, varför flera utbildningar istället genomfördes via Zoom. Health & Safety Managern säger att det gjorde att en del av förståelsen tappades och att “Safety first har fått lite lutning, men vi försöker putta tillbaka det så att det står stadigt igen” (personlig kommunikation, 29 mars, 2023).

4.2.5 Förmåner

Enligt HR-chefen är företagets bästa personalförmån att alla anställda kan köpa Bahco-produkter i personalshoppen från hela produktkatalogen till mycket förmånliga priser. HR-chefen förklarar att produkterna säljs så att företaget varken tjänar eller förlorar på det.

En annan förmån som nämns är vad HR-administratören kallar för *produktionsbonus*, vilken beräknas veckovis utifrån tre olika kriterier där 200 kronor utbetalas per uppnått mål, men anställda måste påvisa ett bättre resultat än motsvarande vecka föregående år för att någon bonus ska utbetalas. En del tjänstemän har istället för produktionsbonusen en slags *bukett* med olika bonusar enligt HR-chefen. Vidare förklarar HR-chefen att om enheten i Lidköping klarar sina mål för en bonus ska även enheten i Edsbyn få ta del av denna och vice versa, varför företaget skjuter till 25 procent av bonusen till den andra enheten i syfte att uppmuntra enheterna att glädjas åt varandras resultat.

Enligt HR-specialisten appliceras därutöver flexibel arbetstid för alla som har möjlighet till det, men att det är svårt för dem som arbetar skift. HR-specialisten förklarar att de tar mycket hänsyn till skiftarbetarnas fritid vid schemalaggningen av arbetstiderna så att det får lite extra lediga dagar istället för att ha flextid. En annan förmån är att biljetter lottas ut bland samtliga medarbetare så att de kan gå och titta på bandymatcher tillsammans som en form av teambuildingaktivitet.

Ytterligare en förmån som nämns av bland annat Finance Managern är att samtliga anställda har tillgång till gratis kaffe, te och frukt på arbetsplatsen. Dessutom har företaget enligt HR-administratören ett friskvårdsbidrag vilket för närvarande ligger på 2 500 kronor per person och år och HR-chefen förklarar att personalen även har tillgång till Avonova företagshälsovård. HR-chefen berättar också att de under 2022 delade ut en sommarpresent och en julgåva samt bjöd på traditionsenligt fika och godis vid högtider. Dessutom berättar HR-chefen att företaget hade en grill-lunch där ledningen stod och grillade till personalen och passade då även på att tacka av alla som gått i pension under året.

4.3 Externt socialt ansvarstagande

Vad gäller företagets externa sociala ansvarstagande upplever Production Controlling Managern att företaget har haft en stark vilja att vara en bra part i samhället och beskriver att ett exempel på detta är att företaget under coronapandemin tillverkade visir till sjukhuset i

Lidköping (som det stod Bahco på). Health & Safety Managern berättar om Hospice Gabriel, som ligger i Skaraborgs sjukhus i Lidköping och utför palliativ vård, och att företaget har gett en del bidrag dit, framför allt i form av att skänka dem sitt lager av överblivna munskydd i slutet av coronapandemin. Enligt Finance Managern tar företaget in praktikanter från Campus i Lidköping samt från högstadiet och samarbetar även med Högskolan i Skövde på olika sätt.

HR-administratören berättar att företaget har Samhalls-arbetare i produktionen och att det är personer med någon typ av funktionsnedsättning eller liknande som får lite enklare arbetsuppgifter. HR-specialisten poängterar dock att företaget i nuläget inte har möjlighet att “ta mer ansvar än vad som behövs” och att det krävs att anställda kommer in i arbetet relativt snabbt när de sätter sin fot hos företaget, samt att samarbetet med Samhall avslutas den första april 2023 på grund av nedskärningar till förmån för företagets egna personal. Vidare berättar HR-administratören och HR-chefen att en aktiv åtgärd för 2023 är att kartlägga funktionsnedsattas möjligheter till arbete på företaget för att se var de kan ta emot funktionshindrade och inte, både i vad gäller produktions- samt kontorslokalerna.

Angående sponsring nämner HR-chefen att de föreningar SNA Europe [Industries] AB sponsrar lokalt i Lidköping är Villa Lidköping (bandy) och LAIK (Lidköpings AIK), samt i Edsbyn sponsras: Edsbyn Bandy, Edsbyn Arena, Edsbyn SK (skidklubb), Alfta-Ösa OK (orienteringsklubb) och Edsbyn IF Fotbollsförening. HR-chefen förklarar att sponsringen sker utifrån personalperspektivet och att företaget även utifrån förfrågningar från personalen sponsrar föreningar som de anställda själva är aktiva i på något sätt.

QEHS Managern berättar om ett cykelteam som sponsras av företaget, samt att de även sponsrar lite racing och ridsport. På europanivå sponsrar företaget en kvinnlig racerförare och promotar det mycket, vilket är något som HR-specialisten berättar om och själv tycker är roligt. HR-chefen berättar även att företaget är en av huvudsponsorerna till Sweden Rock Festival och att alla anställda kan ansöka om att vara med och jobba på festivalen i företagets Bahco-tält, där de också har en uppställning där man kan vinna en motorcykel som det står Bahco på.

4.4 Kommunikation

4.4.1 Intern kommunikation

Enligt HR-specialisten kommuniceras inte företagets sociala ansvarstagande internt på företaget särskilt mycket och tillägger dessutom att företagets intranätssida inte är så välfungerande. HR-

specialisten menar att kommunikationen mestadels sker genom chefer eller mejlutskick, alternativt genom en informations-tv eller möten med facket. Varken HR-specialisten eller produktionschefen upplever att det finns en tydlighet i den interna kommunikationen så att de anställda är medvetna om hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande. QEHS Managern tror att informationen finns där och den ges, men att den ges lite för sällan och kanske lite för mycket i bara statistik och siffror.

HR-chefen beskriver att saker gällande information och kommunikation uttryckligen är bland det svåraste som finns att hantera. Själv kommunicerar HR-chefen en kort sammanfattning av alla resultat etcetera årligen vid sommarinformationen. Vidare skulle HR-chefen önska att de också hade haft ett bra intranät och att det fanns mer information på Bahcos hemsida, samt ger förslag om att företaget skulle kunna trycka upp information för att lägga ut i matsalen.

HR-administratören förklarar att alla nyanställda går på en företagsintroduktion där de får en genomgång av de delar som ingår i CSR, även om begreppet kanske inte används eller framhävs då. HR-administratören poängterar dessutom att de har verktyg som gör att de kan skicka mejl till alla enheter, men nämner också att inte alla anställda har möjlighet att ha en egen jobbmejl. I Lidköping sitter för närvarande en informations-tv i produktionen och HR-administratören påpekar att hen tror att fler skulle ta sig tid att läsa informationen som delas på den om den istället suttit i matsalen.

Production Controlling Managern upplever att det finns en stor förbättringspotential vad gäller den interna kommunikationen av företagets sociala ansvarstagande. De har avdelningsmöten i respektive enhet, produktion etcetera och de går igenom siffror och så vidare på årsmötena, men då tas sällan de så kallade "mjuka" värdena och arbetsmiljön upp som en egen punkt, varför Production Controlling Managern upplever att de kan bli tydligare. Vidare förklarar Production Controlling Managern att när företaget gör någonting kopplat till socialt ansvarstagande görs detta sporadiskt och inte uttalat kopplat till just CSR.

QEHS Managern uttrycker att återkopplingen gällande säkerhet och vilka åtgärder som har gjorts är bristande och att det gör att samtliga anställda inte får reda på vad som faktiskt har åtgärdats. QEHS Managern nämner att företaget för att behålla engagemanget hos de anställda måste återkoppla till dem vad som görs, eftersom de anställda annars upplever att de aldrig får veta vad som händer, även de gånger då de själva har varit aktiva och delaktiga när företaget går igenom eller gör saker som har med exempelvis förbättringar att göra. "Jag tror ju att de

viktigaste grejerna för oss, det är ju att vi får inte glömma bort det här med återkopplingen” (QEHS Manager, personlig kommunikation, 29 mars, 2023). HR-specialisten tycker också att de är svaga på att förmedla ut vad som faktiskt har gjorts och vad det blir för konsekvenser av det. Ett exempel på vad dessa konsekvenser kan innebära är att det enligt Health & Safety Managern skapar frustration hos medarbetarna.

Health & Safety Managern anser också att det finns en potentiell förbättring vad gäller hur företaget talar om vad de står för samt vilka åtgärder som har vidtagits. HR-specialisten upplever dock att den interna kommunikationen är en koncernsvårighet eftersom det till exempel inte finns speciellt mycket informationsmaterial från central ledning och att olika enheter därav gör på olika sätt eftersom det inte finns någon välfungerande samstyrning, samt att mycket ansvar ligger på cheferna. Finance Managern poängterar att:

Kommunikation är ju både någon som förmedlar och någon som tar emot. Och du kan ju förmedla hur mycket du vill men om personer då inte är villiga att ta emot eller är intresserade av att ta emot så fastnar ju informationen. (personlig kommunikation, 30 mars, 2023)

Finance Managern menar att ibland skulle företaget kunna missa att gå ut med viss information och ibland kan det vara så att informationen har gått ut men att vissa inte har brytt sig om att till exempel läsa sin mail ordentligt eller ta till sig informationen på rätt sätt. “Kommunikation är svårt och det är viktigt att båda parter förstår det och inte bara att det är ett ansvar för företaget” (Finance Manager, personlig kommunikation, 30 mars, 2023).

En specifik sak som tas upp av Health & Safety Managern är att de gåvobrev som företaget får, till exempel efter att ha gett ett bidrag till Hospice Gabriel, hängs upp för allmän beskådan inom företaget och att det är ett sätt att kommunicera till de anställda att företaget har gjort en socialt ansvarsfull handling.

4.4.2 Extern kommunikation

Vad gäller den externa kommunikationen kring socialt ansvarstagande berättar Production Controlling Managern att företaget har varit med lite i tidningen lokalt, men att det då har gällt ifall företaget varit med om stora förändringar. HR-administratören tror att det finns förbättringspotential i den externa kommunikationen samt att det är viktigt både för arbetssökande och befintliga anställda att de som företag kommunicerar ut externt hur de arbetar

med socialt ansvarstagande. “Alltså jag kan ju tycka att vi [...] har ganska många eller en del områden inom CSR som jag tycker att vi jobbar ganska bra med, men som inte synliggörs tillräckligt mycket” (HR-specialist, personlig kommunikation, 7 mars, 2023).

Enligt HR-chefen är hållbarhetsrapporten företagets kommunikativa dokument utåt till samhället och hen påpekar att eftersom hållbarhetsrapporten är kopplad till årsredovisningen är det ett öppet dokument som intressenter kan ta del av. Enligt Finance Managern arbetar dock inte företaget speciellt aktivt med hållbarhetsrapporten utan den görs utifrån de minimikrav som finns och den skickas inte ut till allmänheten att läsa såvida inte någon frågar efter den.

QEHS Managern beskriver ett konkret exempel i form av att företaget inför 2022 bytte elavtal och gick över till att köpa grön el, vilket medförde att de sparar in på tusentals ton koldioxid samtidigt som de får lägga mer pengar på sitt elabonnemang. Enligt QEHS Managern var inte detta information som företaget gick ut med, inte ens till de anställda, men poängterar att sådan positiv information hade kunnat ge företaget bra publicitet. “Vi är väldigt, väldigt anonyma och jag upplever det som att det är en medveten grej att vi inte annonserar och inte publicerar något alls, utan vi finns och vi verkar men det är ingenting vi pratar om” (QEHS Manager, personlig kommunikation, 28 mars, 2023).

4.5 Employer branding

HR-specialisten beskriver att företaget historiskt inte har behövt lägga så mycket fokus på sitt interna employer brand eftersom personalomsättningen har varit väldigt låg över tid. HR-chefen tillägger att en del av företagets vision är att bli erkänd som förstahandsvalet som arbetsgivare. HR-administratören uppger att företaget borde bli bättre på att stärka sitt employer brand och att och få fram företagets vision, eftersom de upplever att de anställda ute i produktion inte har så stor koll på hur de bidrar till organisationen. Production Controlling Managern säger att företaget inte gör några aktiva åtgärder för att stärka sitt employer brand, utan de säger att de har gratis kaffe och frukt samt ger möjlighet till bonus och att köpa Bahco-produkter billigt, men utöver det görs inget mer för att stärka företagets employer brand.

HR-chefen förklarar att organisationen är uppbyggd på ett sådant sätt att marknadsföringen sker via Europa-koncernen och att marknadsföringsenheten är belägen i Spanien. Enligt HR-chefen arbetar inte företaget med att marknadsföra sitt sociala ansvarstagande utan fokus ligger på produkterna de tillverkar. Även QEHS Managern uppger att företaget väljer att lägga sina resurser på att framhäva Bahco-varumärket och själva produkterna snarare än

produktionsenheterna, samt att när företaget marknadsför sig eller sponsrar använder de inte SNA Europe's logotyp utan de väljer Bahco-loggan. Produktionschefen menar att SNA Europe är arbetsgivaren men att det är Bahco som är varumärket som exponeras. Produktionschefen nämner också att Bahco Sverige finns på Facebook, men att hen inte vet vem det är som driver kontot. HR-specialisten tillägger att företaget även är aktiva på LinkedIn och att de visar upp Bahco mycket på stora mässor som Sweden Rock Festival.

Finance Managern förklarar att en anledning till att företaget inte marknadsför sitt employer brand eller sitt sociala ansvarstagande externt kan vara att de inte har direktkontakt med konsumenterna utan säljer till mellanhänder, och menar att det kanske är viktigare för företag som säljer direkt till konsumenter att "visa att man är ett bra bolag".

Production Controlling Managern upplever att företaget troligtvis har fått en mindre positiv stämpel för att de har haft en hög arbetsbelastning, där flytten av en produktionsfabrik har gjort att anställda har hamnat i kläm och kanske inte har fått så bra introduktion, varför många slutade innan de ens hade lärt sig jobbet. "Det är ingen Google-stämpel här just nu, det är inget Spotify-employer brand, men vi har ju potential att vara det eftersom vi gör väldigt bra produkter" (Production Controlling Manager, personlig kommunikation, 23 mars, 2023).

Production Controlling Managern tror dessutom att företaget idag måste anpassa sig till en helt annan generation och därmed behöver ändra inställning till de anställda för att stärka det interna arbetsgivarvarumärket. Vidare poängterar Production Controlling Managern att de anställda bör ses som tillgångar och att företaget bör följa upp och lägga tid på att det är medarbetarna som bidrar företagets produktivitet.

HR-specialisten förklarar att för att skapa ett starkt internt arbetsgivarvarumärke och upprätthålla medarbetarengagemang måste de anställda ges rätt förutsättningar av cheferna för att kunna ta det ansvar som ställs på dem och utföra sitt arbete. Enligt HR-specialisten coachas cheferna till att vara noggranna i sin kommunikation mot sina anställda och det är också viktigt att cheferna ger samtliga anställda rättvisa möjligheter till kompetensutveckling. HR-specialisten anser också att de fackliga relationerna är mycket viktiga för att bygga upp ett starkt internt arbetsgivarvarumärke.

Även HR-chefen beskriver att det som är mest bärighet i för att skapa ett starkt internt arbetsgivarvarumärke är att de anställda har en bra relation till chefen. Enligt HR-chefen är ledarskapet A och O i en verksamhet och HR-avdelningen arbetar för att stärka cheferna, som

ska jobba som bra arbetsgivarföreträdare. Tanken bakom företagets policy och riktlinjer bör enligt HR-chefen vara enkel att förstå, eftersom annars ökar risken att cheferna inte arbetar enligt dessa.

Finance Managern poängterar att det inte bara är chefens utan också medarbetarnas ansvar att skapa trivsel på arbetsplatsen. Finance Managern förklarar att chefen ska lämna förutsättningar för att det kan göras, men att det är upp till varje individ att ta initiativ på olika sätt. Vidare framhäver Finance Managern att det är viktigt för trivseln att försöka engagera alla och att alla ska känna sig som en del av gruppen och få vara delaktiga på avdelningsmöten.

HR-chefen förklarar att företaget har mycket RCI- och Kaizen-aktiviteter där medarbetarna är väldigt involverade och delaktiga, vilket vederbörande upplever påverkar personalen positivt. QEHS Managern beskriver att både delaktigheten att vara med i projekt och att kunna påverka är förhållandevis stor oavsett befattning, till exempel när det gäller en större förändring eller nya maskininköp.

HR-chefen anser att operatörskörkortet är den nuvarande viktigaste åtgärden för att skapa ett starkt internt arbetsgivarvarumärke, "för att på det sättet stärker man också yrkesstoltheten och ger produktionspersonalen rätt förutsättningar att kunna sköta sitt jobb" (personlig kommunikation, 24 mars, 2023).

4.6 Personalretention

Vad gäller personalretention förklarar HR-chefen att det är av stor vikt hur en anställd blir behandlad, vad den får för lön, utvecklingsmöjligheter samt arbetstider och att allt som rör den anställda personligen är avgörande ifall denne kommer vilja arbeta kvar i företaget eller inte. Vidare tror HR-administratören att företagskulturen har betydelse och att det handlar om att skapa en arbetsplats där alla vill jobba och där det inte förekommer någon typ av diskriminering eller särbehandling. HR-chefen tror också att det är viktigt att de anställda kan vara med och påverka sitt arbete i en högre grad och menar att alla medarbetare vill bli sedda och få återkoppling på de förslag de lyfter fram. Även QEHS Managern poängterar att det är viktigt att de anställda känner att någon faktiskt lyssnar på vad de framför och att de får återkoppling på deras förslag.

QEHS Managern nämner att det företaget gör internt för att behålla sin personal är att de försöker vara bra på att lyssna på den anställda så att denne alltid får sin röst hörd. QEHS

Managern förklarar att i allting, från utbildning till rutinmässigt arbete eller riskbedömningar, försöker företaget få till en delaktighet bland medarbetarna. Angående personalens vilja att jobba kvar uppger produktionschefen att “om man vill vara med och bidra och göra förändring och man känner att det kan jag, då tror jag givetvis att det påverkar”.

HR-specialisten anser att bolaget är familjärt trots dess storlek och poängterar att det nog framför allt är sammanhållningen som bidrar till att personalen stannar kvar. Vidare nämner HR-administratören att operatörernas delaktighet i arbetet med ständiga förbättringar har en betydelse för deras benägenhet att stanna kvar i organisationen samt att vederbörande tror att om den anställde känner sig behövd ökar engagemanget och viljan att stanna kvar. “Vissa delar [av det sociala ansvarstagandet] tror jag absolut har en koppling till personalomsättningen, delarna som de själva förstår, man får ju tänka utifrån deras situation” (HR-administratör, personlig kommunikation, 23 mars, 2023).

HR-specialisten menar att det har varit högst personalomsättning bland tjänstemännen och att det troligtvis handlar mycket om att många upplever att det funnits en viss oklarhet i deras roller, ansvarsområden och vad som faktiskt förväntas av dem. “Då kommer vi tillbaka till det igen, det där med kommunikation, men det är något som man fallerar på i vissa områden” (HR-administratör, personlig kommunikation, 7 mars, 2023). Enligt Production Controlling Managern har troligen ledarskapet varit en bidragande faktor till personalomsättningen under en turbulent tid under en omorganisation. Hen beskriver situationen som att det troligen har varit “fel personer på fel plats”, vilket gjorde att strukturen på arbetet inte var tillräckligt tydlig för att de anställda skulle känna att arbetsbelastningen var acceptabel.

Att ha en bra relation med chefen tror jag absolut är en viktig drivkraft till att stanna i företaget, det tycker jag ju själv är bland, alltså det är nästan det viktigaste. Det är ett gott råd jag kan ge er – välj chef och inte företag – för är chefen omöjlig så kommer den inte att öppna dörrar för er. (HR-chef, personlig kommunikation, 24 mars, 2023)

Finance Managern tror att det viktigaste är att de anställda känner att de har ett eget ansvar i det de jobbar med och att de har förtroende från chefens sida att göra det. Finance Managern uppger sig alltid försöka vara tillgänglig för frågor men menar att chefen inte nödvändigtvis har svar på alla frågor och vill att de anställda själva ska bli engagerade i uppgifter och se att de kan och har tillräckligt med kompetens för att göra saker.

Jag brukar inte gå omkring och tänka att "det är jag som är chef", utan jag vill ha en dialog liksom med mina medarbetare. Sen att det är jag ibland som måste fatta vissa beslut, fine, så kan det vara. (Finance Manager, personlig kommunikation, 30 mars, 2023)

Även produktionschefen menar att det handlar mycket om ledarskapet, att vara lyhörd och se personalen samt att försöka vara tillmötesgående och lösa sådant som uppkommer där det finns behov och önsknings. Produktionschefen framhäver det faktum att de vill vara väldigt flexibla och bemötande vad gäller ledighetsansökningar. Production Controlling Managern berättar även att företaget som arbetsgivare har varit väldigt tillmötesgående i att kunna styra om skiftarbetares schema vid behov från den anställdes sida. "Det var en tjej som jobbade här i produktionen som, hennes hund var sjuk så hon behövde vara hemma på dagarna och ville jobba på kvällen istället, så hennes schema styrdes om för att passa hunden" (Production Controlling Manager, personlig kommunikation, 23 mars, 2023).

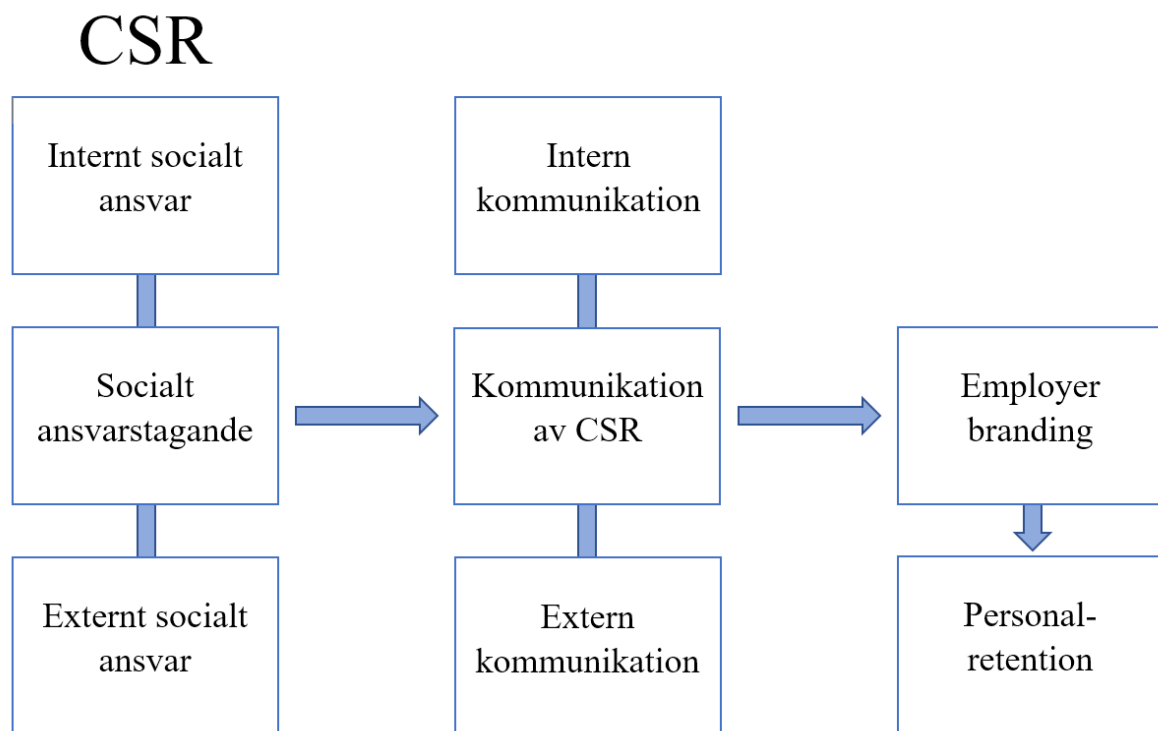
Produktionschefen förklarar också att de vid årsskiftet gjorde om skiftgången och arbetstiderna till att ta bort arbetet på fredagskvällar, vilket skedde på initiativ av de anställda genom fackföreningen IF Metall. Produktionschefen uppger att företaget tidigare fått feedback på att vissa kan ha tackat nej till en anställning hos företaget på grund av arbetspassen på fredagskvällarna, samt att det längre tillbaka dessutom var några som slutade på grund av samma anledning.

QEHS Managern upplever att företagets interna sociala ansvarstagande har haft betydelse för de anställdas vilja att stanna i företaget och att de anställda har känt en delaktighet i att kunna påverka sin arbetssituation på ett bra sätt, liksom friheten under ansvar att själv kunna välja exempelvis tid för raster och toalettbesök. Däremot poängterar QEHS Managern att det idag är lite mer ansträngt för den anställda att ha samma frihet som det var möjligt att ha för femton år sedan på grund av att lönsamhetskravet är stort och konkurrensen är hård. Att ha möjlighet att få variation i arbetet är en annan sak som QEHS Managern nämner påverkar anställdas vilja att jobba kvar.

HR-chefen poängterar också att anställda har olika prioriteringar och drivkrafter och att för vissa anställda är det bara pengar som gäller och de vill arbeta på företaget för att de får bra betalt, men för andra är det viktigare att få vara med och vara delaktig och för dem är pengarna en väldigt kortvarig nöjdhetsfaktor.

5 Analys

I det här avsnittet analyseras de empiriska resultaten och ställer dem mot teorierna som presenterades i den teoretiska referensramen. Analysen avslutas med en sammanfattning med hjälp av den framtagna tematiska modellen, som återges nedan.



Figur 2.2: Tematisk modell (Bredberg, Ericson & Eriksson, 2023).

5.1 Internt socialt ansvarstagande

Respondenterna anser att företaget lägger stor vikt vid internt socialt ansvarstagande. Denna observation är i linje med tidigare studier som visat att anställda uppfattar detta såsom viktigt (Story et al., 2016) och att det även har en positiv effekt på företags prestationsförmåga (Gimenez, 2012). Tidigare forskning har även visat att internt socialt ansvarstagande kan vara kontroversiellt ur ett ledningsperspektiv eftersom företaget bör fokusera på att skapa vinster till ägarna (Carroll, 2016; Lu et al., 2020). Författargruppen har dock inte funnit något stöd för denna uppfattning i intervjumaterialet. Det kan delvis bero på att studien inte har fokuserat på den ekonomiska dimensionen av CSR men också på att företaget till stor del fokuserar på socialt ansvarstagande.

Företagets säkerhetspolicy uppges vara mycket omfattande och specifikt kopplad till både den psykosociala och den fysiska arbetsmiljön. Respondenterna framhäver vikten av att vara mån om de anställdas välmående och säkerhet på arbetsplatsen. Ett exempel på detta är konceptet Safety first som genomsyrar hela företaget och betyder att skydd och säkerhet prioriteras först. Respondenterna förklarar att säkerhet är en viktig fråga för företaget och att företaget ofta överträffar lagstiftningen gällande säkerhetsfrågor. En strategi som sträcker sig utöver de lagstiftade kraven vad gäller hälsa och säkerhet på arbetsplatsen gynnar både företaget och dess anställda enligt Granerud (2011).

Intervjuerna visar att kompetensutvecklingen på företaget är driven av behov samt att många genomgår personlig utveckling inom företaget. Enligt Carlini et al. (2019) ses kompetensutveckling som en del av ett företags interna sociala ansvarstagande. Intervjuerna visar också att det finns standardiserade utbildningar som samtliga anställda går men även mer specifika utbildningar exempelvis för nya chefer. Vidare förklarar respondenterna att företaget utbildar operatörerna till att kunna utföra sitt arbete på ett säkert sätt och operatörskörkortet beskrivs som en bra möjlighet till personlig utveckling. Möjlighet till personlig utveckling och karriärmöjligheter ges därav till de anställda och enligt Backhaus och Tikoo (2004) är en viktig del av det psykologiska kontraktet att arbetstagare ges möjlighet till kompetensutveckling av arbetsgivaren i utbyte mot deras ansträngning.

Respondenterna upplever att företaget har många bra förmåner för anställda, som: personalshoppen, produktionsbonus, företagshälsovård, friskvårdsbidrag, gratis kaffe och frukt samt flexibel arbetstid för alla som har möjlighet till det. Enligt Carlini et al. (2019) signalerar företag engagemang för sina anställda genom att erbjuda arbetsplatsförmåner.

Resultatet av intervjuerna visar att företaget har en ojämn könsfördelning, men respondenterna poängterar att det är svårt att rekrytera kvinnor till tekniska befattningar samt att de rekryterar primärt efter kompetens. Dessutom görs årliga lönekartläggningar som respondenterna uppger ligger till grund för företagets jämställdhetsarbete. Respondenterna ser jämställdhet som en integrerad del av företagets sociala ansvarstagande. Borglund et al. (2021) förklarar att det ofta avspeglas hur företag brukar uppfatta sitt interna sociala ansvar i den allmänna debatten och värderingarna debatten vilar på, där frågor som bland annat rör jämställdhet och mångfald ingår.

Respondenterna uppger att företaget har en mångfaldhetsplan och är ganska differentierat, samtidigt som företaget inte arbetar aktivt med dessa frågor utefter någon aktiv målbild. Det finns dock inget som tyder på förekomst av diskriminering eller skillnader i arbetstider bland

personalen och företaget har en handlingsplan för om diskriminering skulle förekomma på arbetsplatsen. Tidigare studier har visat att mångfald i en organisation kan ses som den primära källan till värdeskapande och har en tydlig koppling till CSR-relaterade aktiviteter (Bocquet et al., 2019) samt att alla bör ges lika möjlighet till anställning, likabehandling i lön, befordringar och arbetsvillkor (Heymann et al., 2023).

5.2 Externt socialt ansvarstagande

Företaget har tidigare haft Samhalls-arbetare i produktionen och arbetar enligt respondenterna för närvarande med att kartlägga funktionsnedsattas möjligheter till arbete inom företaget. En form av socialt ansvarstagande som Gimenez (2012) tar upp är att främja samhörighet i samhället och Grankvist (2012) nämner att det kan handla om att anställa funktionshindrade, som ofta är en diskriminerad grupp på arbetsmarknaden.

Vid förfrågan sponsrar företaget de föreningar som deras anställda är aktiva i och sponsringen sker utifrån personalperspektivet. Företaget sponsrar exempelvis lokala föreningar och klubbar, som Villa Lidköping och Edsbyn Bandy. Företaget är också en av huvudsponsorerna till Sweden Rock Festival, som alla anställda kan ansöka om att delta vid. Företagets sponsring är en form av filantropiskt ansvar, vilket enligt Carroll (2016) beskrivs som ett företags ansvar att bidra med resurser gentemot samhället företaget är verksam i.

Exempel på andra handlingar företaget gör för lokalsamhället är att ta in praktikanter och samarbeta med grund- och högskolor på olika sätt. Detta är förenligt med det Grankvist (2012) säger om att företag bör engagera sig och ge något tillbaka till lokalsamhället. Ett annat exempel respondenterna ger är att företaget har gett bidrag till Hospice Gabriel och att de tillverkade visir till sjukhuset i Lidköping under coronapandemin. Donationer är enligt Høgevoid et al. (2015) ett exempel på en mer diskret form av externt socialt ansvarstagande.

5.3 Intern kommunikation av socialt ansvarstagande

Den interna kommunikationen upplevs enligt respondenterna vara en koncernsvårighet. Intervjuerna visar att ledarskapet manifesteras i företagets interna kommunikation och att cheferna coachas i att vara tydliga i sin kommunikation till de anställda. Respondenterna framhäver vikten av att samtliga medarbetare bör få sin röst hörd. En stor del av ansvaret för kommunikationen uppges ligga på cheferna, men det poängteras också att de anställda har ett ansvar att ta till sig informationen. Tidigare studier har visat att en väl genomförd CSR-strategi

kräver de anställdas lyhördhet och engagemang samt att det därmed är av stor vikt att underlätta för de anställda att få ökad förståelse för CSR-begreppet och engagera sig mer (Slack et al., 2015).

Respondenterna upplever att de anställda inte är medvetna om vad företaget tar för socialt ansvar. Företagets interna kommunikation uppges ske mest genom chefer eller sporadiska mejlutskick. Tidigare studier har emellertid visat att det är viktigt att kommunikationen av socialt ansvarstagande sker rutinmässigt (Story et al., 2016). CSR-relaterade aktiviteter måste dessutom kommuniceras tydligt för att företaget ska kunna nå framgång (Slack et al., 2015). Enligt respondenterna ges anställda tidvis dålig återkoppling vilket kan leda till frustration och minskat engagemang. Denna observation stöds av tidigare studier som visat att dålig intern kommunikation gällande värdet av CSR leder till minskat engagemang bland anställda (Slack et al., 2015) och en risk med bristande kommunikation är att anställda förblir ovetandes om hur bra deras arbetsgivare faktiskt är (Grankvist, 2012).

Intervjuerna visar att det finns stor förbättringspotential i företagets interna kommunikation. Respondenternas egna förbättringsförslag är att information om socialt ansvarstagande kan tas upp som en tydlig punkt under årsmöten samt ges mer frekvent i övrigt och inte enbart i form av siffror. Respondenterna upplever att företaget behöver ett bättre intranät, mer information på hemsidan samt att företagets informations-tv skulle kunna nyttjas bättre. Intervjuerna visar att det inte finns någon välfungerande samstyrning och att HR-avdelningen inte är rätt utrustad för att strukturera upp kommunikationen av företagets sociala ansvarstagande. Detta skulle i förlängningen kunna medföra problem, vilket även framkommit i tidigare studier som visat att HR-avdelningen ska vara utrustad för att strukturera den interna kommunikationen av organisationens CSR-aktiviteter och behöver kunna kommunicera det effektivt till de anställda (Turner et al., 2019).

5.4 Extern kommunikation av socialt ansvarstagande

Hållbarhetsrapporten beskrivs av respondenterna som företagets kommunikativa dokument utåt till samhället. Hållbarhetsrapportering kan enligt Jain och Winner (2016) ge företag möjlighet att skapa relationer genom att anta transparenta och ansvarsfulla affärsmetoder. Tidigare forskning har emellertid visat att hållbarhetsrapportering som utformats efter GRI:s riktlinjer och standarder mötts av kritik som menar att hållbarhetsprestandan inte blir transparent och mer ansvarsfull (Fonseca et al., 2014). Respondenterna uppger att det finns förbättringspotential vad

gäller företagets externa kommunikation eftersom den inte ses som effektiv och arbetet inom områden gällande CSR inte synliggörs i dagsläget. En effektiv CSR-kommunikation kan både bidra till att främja företags ekonomiska tillväxt och etiska rykte genom att öka intressenters förtroende, samt även bidra till att dämpa misstro hos externa intressenter (Dai & Reich, 2023).

Respondenterna ger exempel på positiva åtgärder och handlingar som företaget gjort både vad gäller det interna och det externa sociala ansvarstagandet, men uppger att detta knappt har kommunicerats utåt. Respondenterna upplever att företaget är anonymt och poängterar att mer positiv information utåt hade kunnat ge företaget bättre publicitet. Tidigare studier har visat att företag i allt högre grad ser kommunikation om företagets sociala ansvar som ett viktigt strategiskt verktyg för att förbättra företagets varumärkesförtroende (Dai & Reich, 2023). Tidigare forskning har även visat att en förbättring av den externa kommunikationen av CSR kan medföra en del risker i form av att externa intressenter skärper uppmärksamheten kring hur företaget hanterar olika typer av samhällsproblem, vilket sätter en större press på företaget att ta sitt ansvar (Chapagain, 2022).

5.5 Employer branding

Företagets employer brand marknadsförs inte för att bygga en unik identitet som arbetsgivare, utan det är varumärket Bahco som marknadsförs och dessutom är organisationens marknadsföringsenhet belägen i Spanien. Ett tätt samarbete mellan marknadsföringsenheten och tillverkningsföretaget har därmed inte kunnat påvisas. Därför är den strategi som observerats inte i linje med tidigare studier som visat att företag behöver involvera sitt employer brand i samma strategi som sitt varumärke (Backhaus & Tikoo, 2004; Foster et al., 2010).

Respondenterna uppger att företaget inte kommunicerar sitt arbete med socialt ansvarstagande externt för att ge en tydlig bild av vilka de är i syfte att stärka sitt employer brand. Att företaget inte aktivt arbetar med att kommunicera sitt sociala ansvarstagande är en strategi som inte överensstämmer med tidigare studier som visat att employer branding innebär att organisationen både internt och externt visar en tydlig bild av vilka de är som arbetsgivare för att rekrytera och behålla personal (Backhaus & Tikoo, 2004; Binu Raj et al., 2022; Edwards, 2010).

Enligt respondenterna bör företaget bli bättre på att stärka sitt employer brand och framföra sin vision. En del av företagets vision är att bli erkänd som förstahandsvalet som arbetsgivare, men företaget arbetar inte aktivt för att stärka sitt externa employer brand. Tidigare forskning menar att en del av employer branding är att bygga en identifierbar och unik identitet som arbetsgivare

och att arbetsgivarvarumärket visar vad som skiljer företaget från dess konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004), vilket skiljer sig från företagets arbete med employer branding.

Intervjuerna visar att synen på employer branding kan vara en generationsfråga och respondenterna uppger att hänsyn måste tas till olika generationer i syfte att stärka företagets employer brand. En anpassning utefter olika generationers behov är enligt tidigare forskning av stor vikt, framförallt för att behålla den yngre generationen av anställda eftersom de tenderar att byta jobb oftare (Hadi & Ahmed, 2018). Tidigare forskning är inte helt överens om vad en effektiv employer branding utgörs av (Sarabdeen et al., 2023), men enligt respondenterna bör de anställda ses som tillgångar för att stärka företagets interna employer brand. Tidigare studier visar att anställda är en mycket värdefull resurs för företag och dess konkurrenskraft på marknaden (Bharadwaj & Yameen, 2021).

5.6 Arbetet med att stärka sitt interna employer brand och behålla personal

Respondenterna uppger att chefer måste ge sina anställda rätt förutsättningar (genom samtal, inkludering, utbildningar och policys) för att de ska kunna ta det ansvar som ställs på dem samt för att upprätthålla medarbetarengagemang. Vidare framhävs att de riktlinjer och policys som tas fram bör hållas enkla och tydliga eftersom det annars finns en risk att chefer förbiser dem. Forskning har tidigare visat att utbildningar påverkar företagets arbetsgivarvarumärke (Hadi & Ahmed, 2018), att policyimplementering kan formalisera ett CSR-program (Slack et al., 2015) samt att nyckeln till ett företags framgång är de anställdas förtroende och engagemang för företagets mål och policys (Tai, 2022).

I arbetet med att stärka det interna varumärket anser respondenterna att det är viktigt att cheferna ger de anställda goda möjligheter till kompetensutveckling. Även välmåendet bland de anställda framhävs som en viktig del för att skapa samhörighet i företaget och få de anställda att vilja arbeta kvar. Företagskulturen är enligt Grankvist (2012) en viktig framgångsfaktor för företag och organisationer lyckas inte på längre sikt om de anställda inte trivs på sin arbetsplats.

Medarbetarnas delaktighet i projekt och möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation oavsett befattning är enligt respondenterna en viktig del i arbetet för att stärka det interna arbetsgivarvarumärket. Delaktigheten upplevs av respondenterna ha en stor påverkan på de anställdas vilja att stanna kvar. Ett exempel på aktiviteter där medarbetarna enligt

respondenterna upplevs vara väldigt involverade är förbättringsarbetet med RCI och Kaizen. Denna observation stöds av tidigare studier som visat att de anställdas välbefinnande och lojalitet mot arbetsgivaren ökar om de får vara delaktiga i företagets CSR-aktiviteter (Guzzo et al., 2022) samt att anställda känner sig mer nöjda när de ges möjlighet att påverka sina arbetsförhållanden (Grankvist, 2012).

Respondenterna uppger att personlig utveckling och karriärmöjligheter ses som faktorer som stärker det interna arbetsgivarvarumärket, där operatörskörkortet beskrivs som företagets viktigaste nya åtgärd. Intervjumaterialet visar också att anställda har olika prioriteringar och drivkrafter, där en hög lön, förmåner eller bonus är viktigt för vissa samtidigt som delaktighet och att få vara med och bidra är viktigare för andra. Denna uppfattning stöds av Crifo et al. (2022) som förklarar att icke-monetära förmåner som exempelvis karriärutveckling och personlig utveckling kan vara viktigare för anställda än monetära belöningar.

Enligt respondenterna har de som chefer ett stort ansvar att vara lyhörda och tillmötesgående gentemot sina anställda. Respondenterna anser att även anställda har ett ansvar att skapa goda relationer och trivsel på arbetsplatsen, men att störst fokus ligger på ledarskapet. Tidigare studier har visat att ledare har en kritisk roll vad gäller CSR-ansvarstagande i ett företag (Haski-Leventhal, 2022), vikten av att stärka relationen med personalen (Hadi & Ahmed, 2018; Maqbool & Nazir, 2023) samt att förtroende mellan chefer och anställda bidrar till ökad nöjdhet samt låg nivå av både stress och fientlighet på arbetsplatsen (Tai, 2022).

Intervjuerna visar att ledarskapet är betydande för personalretentionen. Respondenterna uppger att ledarskapet troligen varit en bidragande faktor till personalomsättningen under en turbulent tid under en omorganisation. Respondenterna upplevde att strukturen på arbetet inte var tillräckligt tydlig för att de anställda skulle känna att arbetsbelastningen var acceptabel. Därför är det enligt respondenterna viktigt att det finns en god relation mellan chefer och anställda. Dessutom visar tidigare forskning att företag bör underlätta för positiva relationer mellan chefer och anställda och sträva efter ett bra arbetsklimat där chefen ger värme, stöd, acceptans, entusiasm och uppmuntring till de anställda (Aftab et al., 2022).

5.7 Sammanfattning av analysen

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att arbetet med hälsa och säkerhet genomsyrar hela företaget. Respondenterna förklarar att mångfald är en del av det dagliga arbetet men att de inte arbetar utefter en aktiv målbild med frågor kring detta. Förmåner beskrivs av respondenterna

som viktiga för att engagera de anställda och därutöver ges de anställda möjlighet till karriär- och personlig utveckling. Dessa observationer går i linje med tidigare forskning som menar att strategier som innebär att företag överträffar lagstiftningen gällande säkerhet på arbetsplatsen gynnar både företaget och de anställda (Granerud, 2011) samt att alla anställda bör ges lika möjligheter (Heymann et al., 2023) och att förmåner är ett sätt för företag att signalera engagemang för sina anställda (Carlini et al., 2019). Företaget tar även filantropiskt ansvar i enlighet med Carrolls (2016) översta del av pyramiden genom att bland annat bidra med resurser lokalt för att vara en god samhällsmedborgare.

Intervjuerna visar därutöver att delaktighet har stor betydelse för att stärka det interna arbetsgivarvarumärket och för att behålla personal. Respondenterna betonar dessutom att ledarskapets roll är avgörande för personalretentionen och att det är av stor vikt att upprätthålla en god relation mellan chefer och anställda. Tidigare forskning visar att de anställdas välbefinnande och lojalitet mot arbetsgivaren ökar om de får vara delaktiga i CSR-aktiviteter (Guzzo et al., 2022). Dessutom styrker Aftab et al. (2022) att företag bör underlätta för positiva relationer mellan ledare och dess anställda.

Respondenterna förklarar att hållbarhetsrapporten är företagets kommunikativa dokument utåt till samhället. Hållbarhetsrapporten är ett sätt för företag att kommunicera sitt CSR-arbete externt (Jain & Winner, 2016). Vidare uppger respondenterna att det finns stor förbättringspotential vad gäller företagets interna kommunikation men att företagets aktiva åtgärder inom socialt ansvarstagande trots detta tros främja personalretentionen. Detta visar att det fungerar i praktiken även om det inte kommuniceras formellt. Denna observation går emot tidigare forskning som påvisat att CSR-aktiviteter måste kommuniceras med tydlighet för att nå framgång (Slack et al., 2015).

Det framstår tydligt att företagets interna sociala ansvarstagande stärker deras interna employer brand, men att deras employer brand inte marknadsförs externt. Vidare förklarar respondenterna att varumärket Bahco däremot marknadsförs. Det resultat som intervjuerna visar går emot tidigare forskning som förklarar att en del av employer branding är att bygga en identifierbar och unik identitet som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004).

6 Diskussion

Detta kapitel utgörs av en diskussion utifrån forskarnas perspektiv kring studiens empiriska resultat kopplat till tidigare studier i den teoretiska referensramen.

Empirin visar att aktiviteterna som innefattas i det interna sociala ansvarstagandet stärker företagets interna employer brand, vilket i sin tur minskar personalomsättningen. Resultatet överensstämmer med studien av Carlini et al. (2019) som visade att företag behöver förena intern CSR som en del av sin employer branding för att bibehålla högkvalificerad personal. Studiens resultat visar att ledarskapet har en väsentlig roll vad gäller arbetet med socialt ansvarstagande internt och Haski-Leventhal (2022) förklarar att företagsledare har en kritisk roll vad gäller CSR-ansvarstagande i ett företag. Ledarskapet hade emellertid enligt respondenterna behövt vara tydligare gällande strukturen i arbetet under en turbulent period när företaget genomgick en förändring, med hög personalomsättning som följd. Detta kan vara en förklaring till varför samtliga respondenter betonar vikten av att de anställda ska ha en bra relation med chefen.

Enligt respondenterna är säkerhet en viktig fråga inom det interna sociala ansvarstagandet som SNA Europe [Industries] AB arbetar aktivt med. Arbetet med hälsa och säkerhet samt välmåendet hos de anställda är utifrån empirin betydande för personalretentionen oavsett om detta kommuniceras ut tydligt eller inte, vilket inte är helt förenligt med resultatet av Slack et al. (2015) som säger att CSR-relaterade aktiviteter måste kommuniceras tydligt för att företaget ska kunna nå framgång.

Studien visar att kommunikationen av socialt ansvarstagande både kan få positiva och negativa effekter. Men, oavsett vilket, är detta inte avgörande för personalretentionen. En tänkbar förklaring, sett till vår tematiska modell, är att företaget inte arbetar aktivt med CSR-kommunikation för att stärka sitt employer brand. De kommunicerar helt enkelt inte sitt sociala ansvarstagande, vilket förklarar varför många av de anställda inte är medvetna om detta. Enligt Grankvist (2012) kan de anställda förbli ovetandes om hur bra företaget de arbetar på är om inte företaget lyckas kommunicera det. Därför bör enligt författargruppen kommunikation av socialt ansvarstagande användas som ett verktyg för att stärka arbetsgivarvarumärket och integreras i organisationens arbete med employer branding.

Resultatet visar att bristen på återkoppling riskerar att minska medarbetarnas engagemang och stämmer överens med studien av Slack et al. (2015) där det konstateras att dålig kommunikation

till de anställda gällande värdet av CSR för företaget och för den anställde själv leder till minskat engagemang. Författargruppen anser att detta är en stor nackdel inom det studerade företaget eftersom det riskerar att skapa frustration och missnöje bland de anställda och skulle kunna påverka både relationen till cheferna samt företagets interna employer brand negativt.

I likhet med studien av Story et al. (2016) fann vi att respondenterna anser att företagets interna sociala ansvarstagande är viktigare än det externa för de anställda. En förklaring till det skulle kunna vara att företagets interna sociala ansvarstagande påverkar de anställda på ett mer personligt plan än vad det externa ansvarstagandet gör. Trots att respondenterna påpekar att det är viktigt att leva upp till samhällets krav och att företaget ses som en god samhällsmedborgare, kommuniceras inte det sociala ansvarstagandet externt förutom genom hållbarhetsrapporten. Detta kan förklaras av att företaget som arbetsgivare förhåller sig anonymt trots att respondenterna själva har en del idéer eller förslag på vad som hade kunnat kommuniceras externt. Dai och Reichs (2023) forskning tyder på att företag i allt högre grad ser kommunikation av företagets sociala ansvar som ett viktigt strategiskt verktyg för att förbättra företagets varumärkesförtroende. Därför menar författargruppen att SNA Europe [Industries] AB skulle kunna marknadsföra och kommunicera både sitt externa och interna sociala ansvarstagande för att få ökad konkurrenskraft och ett förstärkt employer brand.

Att företaget inte använder CSR-kommunikation som ett verktyg för att stärka sitt employer brand kan enligt empirin bero på att HR-avdelningen har en mindre mängd verktyg att kommunicera ut hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande, vilket kan vara en förklaring till varför det finns stor förbättringspotential inom den interna kommunikationen. Resultatet skiljer sig därför från Turner et al. (2019) som skriver att eftersom HR-avdelningen tar en allt större roll i implementeringen och utvecklingen av CSR-aktiviteter behöver HR-avdelningen kunna kommunicera dessa effektivt till de anställda.

Författargruppen finner det intressant att en del av SNA Europe [Industries] AB:s vision är att bli erkänd som förstahandsvalet som arbetsgivare, samtidigt som företaget inte har någon avsikt att marknadsföra sig som arbetsgivare i sitt employer branding-arbete, utan att enbart marknadsföra produkterna de tillverkar. Detta kan resultera i att intressenter har en vetskap om Bahco-varumärket och produkterna, men ingen vetskap om SNA Europe [Industries] AB eftersom företaget som arbetsgivare är anonyma och osynliga. Det empiriska resultatet skiljer sig mot det Wilden et al. (2010) säger om att det är av stor betydelse för potentiella anställda att företagets employer brand ska harmonisera med produktvarumärket.

Eftersom SNA Europe [Industries] AB inte visar upp sitt arbetsgivarvarumärke externt skiljer sig vårt resultat mot Backhaus och Tikoos (2004) förklaring av employer branding som innebär att organisationen både internt och externt visar en tydlig bild av vad som gör företaget unikt och önskvärt som arbetsgivare. Resultatet av vår studie visar att företaget arbetar för att stärka sitt interna employer brand, men inte marknadsför sig som arbetsgivare, vilket är något som Backhaus och Tikoo (2004) skriver är viktigt att göra för att företag ska kunna utmärka sig från sina konkurrenter.

Författargruppen har även reflekterat över att en förklaring till varför arbetsgivarvarumärket inte stärks kan vara att det inte finns något samarbete mellan HR-avdelningen och marknadsföringsavdelningen i employer branding-arbetet. Ett sådant samarbete är enligt tidigare forskning en del av ett företags employer branding-arbete (Ambler & Barrow, 1996), vilket inte har observerats i denna studie. En förklaring till detta kan vara distansen, att marknadsföringsavdelningen är belägen i Spanien, samt att företaget enbart marknadsför varumärket Bahco ut mot kunder.

Enligt respondenterna bidrar SNA Europe [Industries] AB med flera resurser lokalt för att vara en god samhällsmedborgare. Respondenterna upplever att det finns förbättringspotential vad gäller förmedlingen av hur företaget arbetar med både det interna och externa sociala ansvarstagandet, eftersom arbetet inom områden gällande CSR inte synliggörs ens bland företagets anställda i dagsläget. Respondenterna ger ett flertal exempel på CSR-aktiviteter inom företaget där fokuset ligger på att värna om människors hälsa och miljö och som inte nödvändigtvis genererar vinst. Ett exempel på en sådan aktivitet var när SNA Europe [Industries] AB bytte till ett grönt elavtal vilket ökade företagets kostnader men gynnar miljön. Detta går emot den kritik (Carroll, 2016; Lu et al., 2020) framför, där många anser att företag främst bör fokusera till största del på att skapa vinster.

7 Slutsats

Detta kapitel innefattar slutsatser som dras utifrån studiens framkomna resultat sett till studiens empiriska frågeställning och syfte, som återges nedan.

Syftet med uppsatsen är att få en förståelse för hur den sociala dimensionen av CSR samspelar med kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding med fokus på bibehållande av befintlig personal. Uppsatsens empiriska frågeställning är: *Hur samspelar socialt ansvarstagande, kommunikation av socialt ansvarstagande och employer branding för retention av personal?*

Utifrån uppsatsens analys och diskussion kan slutsatsen dras att ett företags interna sociala ansvarstagande och interna employer branding-arbete är mer betydande för personalretentionen än det externa sociala ansvarstagandet. Detta eftersom externa faktorer inte har en lika personlig påverkan på de anställda på samma sätt som de interna faktorerna har. Studien finner också att inom internt socialt ansvarstagande är bra ledarskap, möjlighet till personlig utveckling och möjlighet att påverka sin arbetssituation de faktorer som är av störst betydelse för att stärka företags interna employer brand samt för personalretentionen.

Socialt ansvarstagande är betydande för företags employer brand, men hur socialt ansvarstagande kommuniceras till interna och externa intressenter i employer branding-arbetet är inte en avgörande faktor för om en anställd väljer att arbeta kvar i företaget.

Att kommunicera socialt ansvarstagande kan ha en positiv påverkan på företags employer brand, samtidigt som en bristande kommunikation kan ha en negativ effekt. Att integrera CSR-kommunikation som en del av företags arbete med socialt ansvarstagande har en positiv effekt på företags employer brand i form av att de anställda är medvetna om hur bra arbetsgivaren är och att de trivs på sin arbetsplats när de får återkoppling och information. Att inte kommunicera socialt ansvarstagande till de anställda kan ha en negativ effekt i form av minskat medarbetarengagemang och kan därmed även ha en negativ påverkan på företags interna employer brand.

7.1 Teoretiskt bidrag

Vår studie finner likt Bharadwaj och Yameen (2021) att socialt ansvarstagande ökar företags personalretention men tillför ett bidrag gällande kommunikationens betydelse för företags

arbete med socialt ansvarstagande och employer branding med fokus på personalretention. Tidigare forskning har argumenterat för att CSR-aktiviteter måste kommuniceras tydligt för att företag ska kunna nå framgång (Slack et al., 2015). Vår studie föreslår att CSR-kommunikation fungerar som en medlare mellan socialt ansvarstagande och employer branding och därför borde företagets sociala ansvarstagande kommuniceras externt och internt för att stärka företagets employer brand.

Eftersom forskare är osäkra på vad som exakt utgör effektiv employer branding finns det en utmaning med begreppet (Sarabdeen et al., 2023) och dessutom är många tidigare framtagna employer branding-modeller inte tillämpbara på den interna delen av employer branding (Alshathry et al., 2017). Vårt bidrag är således att ge en ökad förståelse för det sociala ansvarets betydelse för employer branding samt kommunikationens betydelse.

7.2 Praktiska rekommendationer

Studien medvetandegör att företaget saknar ett aktivt externt employer branding-arbete och att det sociala ansvarstagandet inte marknadsförs externt. Att företaget upplevs vara anonymt och osynligt är inte förenligt med företagets vision att bli erkänd som förstahandsvalet som arbetsgivare, varför författargruppen rekommenderar att företaget bör marknadsföra sig som arbetsgivare och kommunicera sitt sociala ansvarstagande till samhället för att skapa ett starkt externt employer brand.

Studiens resultat visar att företagets interna sociala ansvarstagande stärker dess interna employer brand. Däremot medvetandegör studien att det finns brister inom företagets interna CSR-kommunikation och vår rekommendation till företaget är därav att förbättra sin interna kommunikation. Förbättrad intern kommunikation om det sociala ansvarstagandet skulle kunna öka medvetenheten bland de anställda och kan öka deras engagemang ytterligare, vilket skulle kunna stärka företagets interna employer brand.

7.3 Samhälleliga och etiska aspekter

Resultaten i denna studie visar att information som hade kunnat påverka företagets förmåga att attrahera samt behålla personal inte kommuniceras, vilket gör att samhället inte får reda på hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande. Att företaget lyckas behålla sin personal påverkar samhället på så vis att det bidrar till att färre individer behöver växla mellan olika arbeten eller bli arbetslösa. Dessutom bidrar personalretentionen även till att behålla individerna inom det

närliggande samhället eftersom nya jobb kan innebära att individer flyttar till en annan ort. Vår förhoppning är att vårt resultat ska användas inom företag för att främja arbetet med socialt ansvarstagande och inte enbart användas i marknadsföringssyfte för att attrahera eller behålla personal.

7.4 Metodreflektion

Författargruppen anser att valet av semistrukturerade intervjuer som metod har fungerat bra, det gav oss en bredd att dels följa teorin så som den har strukturerats upp och gav oss också möjlighet att kunna ställa följdfrågor. I efterhand har vi reflekterat över vårt val att ha olika intervjuguider, men respondenterna har lyft fram samma saker och mönster även om frågorna till viss del formulerats lite annorlunda. Något annat vi har reflekterat över i efterhand är exempel på ytterligare frågor vi hade kunnat ställa såsom varför respondenterna själva sökte sig till arbetsplatsen, vad det var som lockade dem och hur de från första början fick reda på vad det var för företag. Detta tror vi hade kunnat ge oss mer intressant information från ledningens perspektiv.

Vi tycker att antalet respondenter var tillräckligt för att få fram ett bra underlag, men vi är medvetna om att det hade kunnat gynna resultatet om vi gjort fler intervjuer. Studien gjordes ur ett ledningsperspektiv och författargruppen är medveten om att ifall den hade gjorts ur ett medarbetarperspektiv kunde vi fått fler respondenter. Initialt hade vi nio intervjuer inbokade men en respondent avbokade intervjun vilket ledde till ett bortfall. Som kompensation för detta lade vi därför till några extra intervjufrågor samt höll längre intervjuer med andra respondenter, så att vi ändå fick det materialet vi behövde.

Under intervjuerna upplevde vi inte att våra respondenter försökte försköna sanningen utan vi fick intrycket att det var ärliga svar som gavs från respondenterna om hur verkligheten ser ut där de även delgav kritik.

7.5 Framtida forskningsförslag

Vår studie visar att det finns förbättringspotential gällande den interna och externa kommunikationen i företagets arbete med employer branding, och vi antar att detta problem uppstår även i andra företag och att CSR-kommunikationen antingen inte prioriteras eller glöms bort. Vår forskning integrerar kommunikationens betydelse i samspelet mellan socialt ansvarstagande och employer branding och tillför ett nytt perspektiv för att undersöka

förhållandet mellan dessa. Studien kan motivera andra forskare att tillämpa eller utveckla vår tematiska modell för att vidare undersöka CSR-kommunikationens betydelse för företags employer brand och personalretention.

För att ett företag ska vara verkligt hållbart måste alla de tre pelarna, ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet finnas där, vilket kan vara betydligt mer utmanande än att enbart fokusera på en eller ett par av dessa pelare eller dimensioner. Denna studie redogör endast för den sociala hållbarheten och inkluderar därav inte de övriga dimensionerna av hållbarhet. Ytterligare ett framtida forskningsförslag är därför att undersöka alla tre dimensioner av hållbarhet och hur dessa samspelar med kommunikation, employer branding och personalretention, vilket dessutom kan studeras ur både ett ledarskapsperspektiv och ett medarbetarperspektiv, samt även i andra typer av branscher än tillverkningsindustrin.

7.6 Studiens trovärdighet, tillförlitlighet, tillämpbarhet och begränsningar

Eftersom studiens resultat är kopplat till det specifika företaget är det inte lämpligt att generalisera på andra företag utan resultatet är bara generaliserbart inom det studerade företaget. Författargruppen anser emellertid att den framtagna tematiska modellen är möjlig att tillämpa på andra företag eftersom den har baserats på tidigare forskning inom socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation och employer branding.

Intervjuguiderna utformades utifrån vår tematiska modell, som är en sammanfattning av den teoretiska referensramen, och därav har all empiri gått att applicera på den tematiska modellen. Därför går det inte med säkerhet säga att studien har fångat alla aspekter utöver de som täcks av den tematiska analysmodellen inom företagets arbete med socialt ansvarstagande, CSR-kommunikation, employer branding och personalretention. Däremot upplevs det finnas ett mönster i samtliga respondenters svar på vad som ingår i företagets arbete inom dessa områden, varför studiens resultat kan anses vara tillförlitligt.

Resultatet av vår studie i en svensk kontext inom tillverkningsindustrin tyder på att företags sociala ansvarstagande bidrar positivt till deras personalretention, vilket är väl förenligt med Bharadwaj och Yameens (2021) studieresultat. En styrka med studien är att vi har integrerat socialt ansvarstagande, kommunikation och employer branding med fokus på personalretention för att kunna bidra med mer kunskap om hur begreppen samspelar. En begränsning med studien

är att sambandet mellan socialt ansvarstagande, employer branding och personalretention enbart har studerats ur ett ledningsperspektiv, vilket var ett framtida forskningsförslag från Bharadwaj och Yameen (2021). Studiens resultat hade kunnat bli annorlunda om studien hade genomförts ur ett medarbetarperspektiv eller om ledningens perspektiv ställts mot medarbetarnas perspektiv. Ytterligare en begränsning är att enbart den sociala aspekten av CSR studeras och studien fångar därmed inte helheten av CSR.

Referenser

Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A. & Kiran, A. (2022). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 154–177. <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393>

Ahmad, N., Ullah, Z., Arshad, M. Z., Kamran, H. waqas, Scholz, M. & Han, H. (2021). Relationship between corporate social responsibility at the micro-level and environmental performance: The mediating role of employee pro-environmental behavior and the moderating role of gender. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1138–1148. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.034>

Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>

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

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Arasanmi, C. N. & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial & Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bahco. (2023). *SNA Europe*. Hämtad 13 februari, 2023, från https://www.bahco.com/se_sv/sna-europe

Bharadwaj, S. & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>

Binu Raj, A., Akbar Jan, N. & Subramani, A. K. (2022). Building corporate reputation through corporate social responsibility: the mediation role of employer branding. *International Journal of Social Economics*, 49(12), 1770–1786. <https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2021-0541>

- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Bode, C., Rogan, M. & Singh, J. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, 26(6), 1702–1720. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>
- Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Grafström, M. & Lerpold, L. (2021). *CSR och hållbart företagande* (3:e uppl.). Sanoma Utbildning.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. SAGE Publications.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Liber.
- Carlini, J., Grace, D., France, C. & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1/2), 182–205. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>
- Carrera, L. (2022). Corporate social responsibility. A strategy for social and territorial sustainability. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40991-022-00074-0>
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19–46. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, B. A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(3), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chapagain, B. R. (2022). The effects of internal, external and aggregated CSR practices on the firm's reputation and profitability. *Rajagiri Management Journal*, 16(2), 118–130. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-12-2020-0070>
- Crifo, P., Diaye, M. A. & Pekovic, S. (2023). Wages and corporate social responsibility: entrenchment or ethics? *Employee Relations*, 45(2), 495–515. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0154>
- Dai, W. & Reich, A. C. (2023). The differential impact of monological and dialogical corporate social responsibility communication strategies on brand trust in the credence goods market. *Asia*

Pacific Journal of Marketing and Logistics, 35(1), 231–248. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2021-0583>

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

Eriksson, S. (28 maj 2019). Försäkringskassan måste åtgärda arbetsmiljö. *Publikt*. <https://www.publikt.se/nyhet/forsakringskassan-maste-atgarda-arbetsmiljo-21413>

Fonseca, A., McAllister, M. L. & Fitzpatrick, P. (2014). Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. *Journal of Cleaner Production*, 84, 70–83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.050>

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management* 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>

Gimenez, C., Sierra, V. & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, 140(1), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>

Granerud, L. (2011). Social responsibility as an intermediary for health and safety in small firms. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 109–122. <https://doi.org/10.1108/17538351111143295>

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar* (2:a uppl.). Liber.

Guzzo, R. F., Abbott, J. & Lee, M. (2022). How CSR and well-being affect work-related outcomes: a hospitality industry perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1470–1490. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0754>

Hadi, N. U. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

- Haski-Leventhal, D. (2022). Editorial: The role of CSR leadership. *Society & Business Review*, 17(2), 157–159. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2022-195>
- Heymann, J., Varvaro-Toney, S., Raub, A., Kabir, F. & Sprague, A. (2023). Race, ethnicity, and discrimination at work: a new analysis of legal protections and gaps in all 193 UN countries. *Equality, Diversity and Inclusion*, 42(9), 16–34. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2022-0027>
- Høgevoid, N. M., Svensson, G., Klopper, H., Wagner, B., Valera, J. C., Padin, C. & Petzer, D. (2015). A triple bottom line construct and reasons for implementing sustainable business practices in companies and their business networks. *Corporate Governance*, 15(4), 427–443. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2014-0134>
- Jain, R. & Winner, L. H. (2016). CSR and sustainability reporting practices of top companies in India. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 36–55. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2014-0061>
- Kang, E. Y. & Atkinson, L. (2021). Effects of message objectivity and focus on green CSR communication: The strategy development for a hotel's green CSR message. *Journal of Marketing Communications*, 27(3), 229–249. <https://doi.org/10.1080/13527266.2019.1640270>
- Kemper, J. A. & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3/4), 277–309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>
- Lee, L. & Chen, L. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 25(5), 948–960. <https://doi.org/10.1002/csr.1511>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G. & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. (2:a uppl.). Studentlitteratur.

- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R. R. & Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122456>
- Maqbool, S. & Nazir, A. N. (2023). Effect of employees' CSR perceptions on affective commitment: exploring multiple mediation mechanism. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Förhandspublicerad online. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2022-0191>
- Mishra, N. & Chakraborty, T. (2021). Employee Perception and Corporate Social Responsibility: A Step toward Employer Branding. *ASCI Journal of Management*, 50(2), 87–98.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 6(3), 160–75. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Näppä, A., Farshid, M. & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.9>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (uppl. 5). Studentlitteratur.
- Pettersson, E. G. (25 maj 2019). Försäkringskassan i Göteborg utreds – efter larm om stress. *Göteborgs-posten*.
<https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/f%C3%B6rs%C3%A4kringskassan-i-g%C3%B6teborg-utreds-efter-larm-om-stress-1.15263035>
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, (14), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W. & Bin Abdul-Majid, A.-H. (2022). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>

Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J. & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>

Schaefer, S. D., Terlutter, R. & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191–212. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736>

Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>

SNA Europe Holdings AB. (2022). *Hållbarhetsrapport avseende år 2021*.

Stangel-Meseke, M. (2017). *Influencing Employer Attractiveness by Connecting Corporate Social Responsibility and Diversity Management*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43564-0_11

Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2015-0095>

Stuss, M. M. (2018). Corporate Social Responsibility as an Employer Branding Tool: The Study Results of Selected Companies Listed on Gpw. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 249–267. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.014.8393>

Sypniewska, B., Baran, M. & Kłós, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Förhandspublicerad online. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>

Szczuka, M. (2015). Social Dimension of Sustainability in CSR Standards. *Procedia Manufacturing*, (3), 4800–4807. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.587>

- Tai, T. D. (2022). Impact of corporate social responsibility on social and economic sustainability. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6085–6104. <http://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2046480>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- Tkalac, V. A. & Sinčić, Č. D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W. & Buckley, M. R. (2019). Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 29(1), 125–136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.001>
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssted*. Stockholm: Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yasin, R., Huseynova, A. & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 30(1), 369–383. <https://doi.org/10.1002/csr.2360>
- Yu, H., Shabbir, M. S., Ahmad, N., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Han, H., Scholz, M. & Sial, M. S. (2021). A contemporary issue of micro-foundation of csr, employee pro-environmental behavior and environmental performance toward energy saving, carbon emission reduction and recycling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105380>
- Zainee, I. A. & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, 27(4), 369–392. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>

Zhang, Y., Dong, C., Weare, A. M. M. & Ao, S. H. (2021). Contextualizing Motivating Language to Corporate Social Responsibility (CSR): How Leader Motivating Language Affects Employees' CSR Engagement and Employee–Organization Relationships. *Sustainability*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313357>

Bilagor

Bilaga 1. Missivbrev intervjuundersökning

Vårt examensarbete ämnar undersöka och få en förståelse för hur SNA Europe arbetar med employer branding (att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke). Syftet är även att få en förståelse för hur ni arbetar med CSR (corporate social responsibility) och dess betydelse i relation till employer branding. Numera är synsättet att anställda ska ses som en viktig tillgång och inte som en kostnad. Detta bidrar till ett ökat fokus på personalfrågor. Employer branding-insatser handlar om att bygga upp företagets kultur, rykte och image för att särskilja sig från konkurrenterna. Genom employer branding insatser kan företaget positionera sig i arbetsvärden för att attrahera och behålla anställda.

CSR handlar om ett företags ansvar i samhället. I dagens läge bedöms ett företag inte bara av ekonomisk vinst, utan av förmågan att ta miljömässigt och socialt ansvar. CSR och hållbarhet är begrepp som ofta används parallellt i praktiken och kan indelas i tre former av ansvar; ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar. Vi ämnar undersöka hur ert företag arbetar med socialt ansvarstagande internt/externt och om dessa insatser på så vis kan förstärka ert employer brand, med fokus på bibehållande av medarbetare.

Vi ser fram emot intervjun och att få ta del av dina tankar och erfarenheter inom ämnet.

Med vänliga hälsningar

Moa Eriksson, Emma Bredberg och Hannah Ericson

Bilaga 2. Intervjuguide - HR

Inledande frågor:

Kan du berätta lite om din befattning? Hur länge har du arbetat inom denna befattning?

Temat	Frågor	Teoriavsnitt
Internt socialt ansvarstagande	<p>Intern CSR ses som de aktiviteter en organisation arbetar med för att ta hänsyn till interna intresser. Finns det något specifikt inom ert interna sociala ansvarstagande som du vill lyfta fram? (<i>Exempelvis vilka policys som är av stor vikt.</i>)</p> <p>Tror du detta har en specifik koppling till personalomsättningen?</p>	<p>2.1 CSR 2.1.1 Archie Carolls pyramid 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal</p>
	Vilka arbetsplatsförmåner erbjuds företagets anställda (såsom flexibilitet och god balans mellan arbete och fritid)? (Har alla lika rätt till alla förmåner? = "jämn fördelning")	<p>2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention</p>
	Kan du berätta lite om hur ni arbetar med jämställdhet och diskriminering?	<p>2.1 CSR 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande</p>
	Hur arbetar ni med mångfald och integration?	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Upplever du att företagets sociala ansvarstagande har någon betydelse för anställdas benägenhet att stanna kvar i företaget?	<p>2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal</p>
	Kan du berätta om de anställdas möjligheter till personlig utveckling/karriärmöjligheter?	<p>2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention</p>
Kommunikation	Hur kommunicerar ni hur ni arbetar med socialt ansvarstagande till de anställda?	2.1.6 Intern kommunikation av CSR
	Hur kommunicerar ni hur ni arbetar med socialt ansvarstagande till samhället?	2.1.7 Extern kommunikation av CSR

	Upplever du att ni är tydliga i er interna kommunikation så de anställda är medvetna om hur företaget arbetar med socialt ansvarstagande?	2.1.6 Intern kommunikation av CSR 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention
Externt socialt ansvarstagande	Extern CSR ses som de aktiviteter som en organisation arbetar med i syfte att bidra till samhällsutvecklingen. Kan du berätta om vad företaget gör för att bidra till samhället eller ge ett exempel hur företaget tar socialt ansvar där syftet enbart/till viss del är goodwill?	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
	Hur stor del av företagets arbete med socialt ansvarstagande ligger utanför minimikraven (som exempelvis lagar), för att vara en god samhällsmedborgare? (T.ex. inkludera funktionshindrade?)	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
Employer branding	Kan du berätta lite om hur HR arbetar för att skapa ett gott rykte, både internt och externt?	2.2.1 Syftet med Employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagens varumärke 2.2.4 Attrahera ny personal 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Hur arbetar HR för att stärka ert employer brand internt för att minska personalomsättningen?	2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagens varumärke 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Vilka employer branding-insatser upplever HR är viktigt för att engagera de anställda?	2.2.5 Behålla befintlig personal 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention

Bilaga 3. Intervjuguide - Finance Manager/Production Control Manager

Inledande frågor:

Kan du berätta lite om din befattning? Hur länge har du arbetat inom denna befattning?

Temat	Frågor	Teoriavsnitt
Internt socialt ansvarstagande	Har ert företag tecknat kollektivavtal? Omfattas alla anställda av kollektivavtal?	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Intern CSR ses som de aktiviteter en organisation arbetar med för att ta hänsyn till interna intresser. Finns det något specifikt inom ert interna sociala ansvarstagande som du vill lyfta fram? <i>(Exempelvis vilka policys som är av stor vikt.)</i> Tror du detta har en specifik koppling till personalomsättningen?	2.1 CSR 2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2 Employer branding 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Har ni någon lönepolicy som uttrycker organisationens lönepolitik? <i>(Om ja, kan du berätta lite om den?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Kan du berätta lite om vilka löneförmåner de anställda har? <i>(T.ex. flexibel arbetstid, sjukvård, träning på arbetstid)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Finns det några bonusar för arbetare och tjänstemän? <i>(Om ja, kan du berätta om hur bonussystemet fungerar?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
Kommunikation	Hur kommuniceras företagets sociala ansvarstagande till de anställda?	2.1.6 Intern kommunikation av CSR
	Upplever du att det finns några brister inom den interna kommunikationen gällande vilket socialt ansvarstagande företaget tar? <i>(Om ja, varför och vad skulle kunna göras för att förbättra den interna kommunikationen?)</i>	2.1.6 Intern kommunikation av CSR 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention
	Hur kommunicerar ni företagets arbete med socialt ansvarstagande till samhället?	2.1.7 Extern kommunikation av CSR

Externt socialt ansvarstagande	Extern CSR ses som de aktiviteter som en organisation arbetar med i syfte att bidra till samhällsutvecklingen. Kan du berätta om vad företaget gör för att bidra till samhället eller ge ett exempel hur företaget tar socialt ansvar där syftet enbart/till viss del är goodwill?	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
	Är det viktigt för er att kunder och andra intressenter upplever ert företag som en organisation med samhällsengagemang? Finns det något tryck från kunder och samhället som helhet att ni arbetar med socialt ansvarstagande? <i>(Om ja, varför är det viktigt för er att svara på dessa påtryckningar?)</i>	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
Employer branding	Kan du berätta lite om hur företaget arbetar för att skapa ett gott rykte, både internt och externt?	2.2 Employer branding 2.2.1 Syftet med employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.4 Attrahera ny personal 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Hur arbetar SNA Europe med att etablera ett starkt internt arbetsgivarvarumärke för befintliga anställda? <i>Vad upplever du är de största utmaningarna gällande att behålla företagets anställda?</i>	2.2 Employer branding 2.2.1 Syftet med employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Kan du berätta lite om vilka värderingar och policys som är viktiga internt i företaget, för att medarbetare ska ha en bra arbetsplats och vilja stanna i företaget? <i>(Hur arbetar ni för att medarbetare ska känna engagemang för företagets värderingar och policys?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.5 Behålla befintlig personal

Bilaga 4. Intervjuguide - Health & Safety

Inledande frågor:

Kan du berätta lite om din befattning? Hur länge har du arbetat inom denna befattning?

Teman	Frågor	Teoriavsnitt
Internt socialt ansvarstagande	Kan du berätta om hur ni arbetar med hälsa, skydd och säkerhet på arbetsplatsen? Finns det något ledningssystem för arbetsmiljö/ISO-certifiering? <i>(Om ja, kan du berätta om vad detta innebär?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	<i>Gällande produktsäkerhet ska produkter produceras med omtanke om människor och miljö och vara säkra och fria från farliga kemikalier. Kan du berätta lite om ert arbete med att säkerhetsställa att era produkter inte är farliga för kunder eller de anställda?</i>	2.1.2 Tre dimensioner av CSR 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Upplever du att företagets sociala ansvarstagande har någon betydelse för anställdas benägenhet att stanna kvar i företaget? <i>Om ja, kan du berätta lite om det</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
Kommunikation	Hur kommuniceras företagets sociala ansvarstagande till de anställda?	2.1.6 Intern kommunikation av CSR
	Upplever du att det finns några brister inom den interna kommunikationen gällande vilket socialt ansvarstagande företaget tar? <i>(Om ja, varför och vad skulle kunna göras för att förbättra den interna kommunikationen?)</i>	2.1.6 Intern kommunikation av CSR 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention
	Hur kommuniceras företagets arbete med socialt ansvarstagande till samhället?	2.1.7 Extern kommunikation av CSR
Externt socialt ansvarstagande	<i>Extern CSR ses som de aktiviteter som en organisation arbetar med i syfte att bidra till samhällsutvecklingen. Kan du berätta om vad företaget gör för att bidra till samhället eller ge ett exempel hur företaget tar socialt ansvar där syftet enbart/till viss del är goodwill?</i>	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
	Är det viktigt för er att kunder och andra intressenter upplever ert företag som en organisation med samhällsengagemang?	2.1.1 Archie Carrolls pyramid

	Finns det något tryck från kunder och samhället som helhet att ni arbetar med socialt ansvarstagande? <i>(Om ja, varför är det viktigt för er att svara på dessa påtryckningar?)</i>	2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
Employer branding	Hur arbetar SNA Europe med att etablera ett starkt internt arbetsgivarvarumärke för befintliga anställda? <i>Vad upplever du är de största utmaningarna gällande att behålla företagets anställda?</i>	2.2 Employer branding 2.2.1 Syftet med employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Får medarbetarna möjlighet att vara kreativa och delta i förbättringar? <i>(Om ja, har du märkt av att det förstärkt det interna arbetsgivarvarumärket och de anställdas vilja att stanna kvar när de får delta i CSR-aktiviteter?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2 Employer branding 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Kan du berätta lite om vilka värderingar och policys som är viktiga internt i företaget, för att medarbetare ska ha en bra arbetsplats och vilja stanna i företaget? <i>(Hur arbetar ni för att medarbetare ska känna engagemang för företagets värderingar och policys?)</i>	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal

Bilaga 5. Intervjuguide - Produktionschef/Platschef

Inledande frågor:

Kan du berätta lite om din befattning? Hur länge har du arbetat inom denna befattning?

Temat	Frågor	Teoriavsnitt
Internt socialt ansvarstagande	<i>Arbetsmiljön är både fysisk och psykosocial.</i> Kan du berätta om hur du som chef säkerhetsställer en hållbar arbetsmiljö?	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Kan du berätta lite om hur du som chef hanterar eventuell uppkomst av diskriminering och trakasserier?	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Uppmärksammar du som chef de anställda på jobbet? (<i>Hur då? / På vilket sätt?</i>)	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande
	Finns det några etiska riktlinjer/uppförandekoder i företaget?	2.1.1 Archie Carrolls pyramid
	Intern CSR ses som de aktiviteter en organisation arbetar med för att ta hänsyn till interna intressenter. Finns det något specifikt inom ert interna sociala ansvarstagande som du vill lyfta fram? Tror du detta har en specifik koppling till personalomsättningen?	2.1 CSR 2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.2 Tre dimensioner av CSR 2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Kan du berätta om de anställdas möjligheter till personlig utveckling/karriärmöjligheter?	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2.5 Behålla befintlig personal 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention
Kommunikation	Hur kommuniceras företagets arbete med socialt ansvarstagande till de anställda internt?	2.1.6 Intern kommunikation av CSR
	Upplever du att det finns några brister inom den interna kommunikationen gällande vilket socialt ansvarstagande företaget tar? (<i>Om ja, varför och vad skulle kunna göras för att förbättra den interna kommunikationen?</i>)	2.1.6 Intern kommunikation av CSR 2.2.6 Samspelet mellan CSR, employer branding och personalretention

	Hur kommuniceras företagets arbete med socialt ansvarstagande till samhället?	2.1.5 Extern kommunikation av CSR
Externt socialt ansvarstagande	Är det viktigt för er att kunder och andra intressenter upplever ert företag som en organisation med samhällsengagemang? Finns det något tryck från kunder och samhället som helhet att ni arbetar med socialt ansvarstagande? (<i>Om ja, varför är det viktigt för er att svara på dessa påtryckningar?</i>)	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
	<i>Extern CSR ses som de aktiviteter som en organisation arbetar med i syfte att bidra till samhällsutvecklingen. Kan du berätta om vad företaget gör för att bidra till samhället eller ge ett exempel hur företaget tar socialt ansvar där syftet enbart/till viss del är goodwill?</i>	2.1.1 Archie Carrolls pyramid 2.1.5 Externt socialt ansvarstagande
Employer branding	Hur arbetar SNA Europe med att etablera ett starkt internt arbetsgivarvarumärke för befintliga anställda? <i>Vad upplever du är de största utmaningarna gällande att behålla företagets anställda?</i>	2.2 Employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Kan du berätta lite om hur företaget arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket externt?	2.2 Employer branding 2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och företagets varumärke 2.2.4 Attrahera ny personal
	Får medarbetarna möjlighet att vara kreativa och delta i förbättringar? (<i>Om ja, har du märkt av att det förstärkt det interna arbetsgivarvarumärket och de anställdas vilja att stanna kvar när de får delta i CSR-aktiviteter?</i>)	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2 Employer branding 2.2.5 Behålla befintlig personal
	Kan du berätta lite om vilka värderingar och policys som är viktiga internt i företaget, för att medarbetare ska ha en bra arbetsplats och vilja stanna i företaget? (<i>Om ja, hur arbetar ni för att medarbetare ska känna engagemang för företagets värderingar och policys?</i>)	2.1.4 Internt socialt ansvarstagande 2.2 Employer branding 2.2.5 Behålla befintlig personal

Bilaga 6. Samtycke till att delta i studien

Sambandet mellan socialt ansvarstagande, employer branding och personalretention

- Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.
- Jag är medveten om att jag inte kommer nämnas vid namn i uppsatsen, utan genom information om min befattning och mina arbetsuppgifter om jag ger tillåtelse. Vill jag inte att min befattning ska kunna knytas till mitt deltagande, kommer mitt namn anonymiseras och benämnas som respondent 1, eller annan siffra.
- Jag är medveten om att jag kommer bli intervjuad och att den får spelas in med mitt samtycke.
- Jag är medveten om att studenterna kommer att radera insamlade personuppgifter från alla lagringsplatser senast vid betygsättning av uppgiften.

Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i studien och godkänner att Högskolan i Skövde behandlar mina personuppgifter i enlighet med GDPR.

.....

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum

Du är välkommen att kontakta oss om du har några frågor eller funderingar.

Moa Eriksson Mail:

Emma Bredberg Mail:

Hannah Ericson Mail:

Handledare: Peter Hultén, professor i företagsekonomi, inriktning marknadsföring,

Mail:

Bilaga 7. Individuella reflektioner

Individuell reflektion – Moa Eriksson

Att skriva detta examensarbete har varit väldigt givande och utmanande. Jag är tacksam att jag och mina medförfattare ständigt reflekterat och diskuterat arbetets olika delar tillsammans. Jag upplever att vi kompletterat varandra bra med våra olika kompetenser och färdigheter.

Intresset för CSR och employer branding växte fram utifrån tidigare kurser från Högskolan. Jag och mina medförfattare riktade in oss på employer branding i ett tidigt skede. När vi började läsa kursen Hållbara företag och samhällen G2F parallellt med metodkursen växte intresset för att studera CSR som en del av employer branding fram. Studien har gett mig en djupare förståelse av vikten att företag arbetar med socialt ansvarstagande och integrerar det i sitt arbete med employer branding. Att fördjupa sig inom området CSR och employer branding har varit väldigt intressant och givande, jag tror att denna kunskap kommer att vara till min fördel i en framtida yrkesroll.

Den största utmaningen upplevde jag vara metodavsnittet och den största utvecklingen för mig personligen har varit inom forskningsmetoder. Metodkursen hjälpte mig att få förståelse för både den kvalitativa och kvantitativa metoden, men även seminarium inom kursen har varit till stor hjälp där diskussioner fördes med andra studenter, handledare och examinator. Inledningsvis var tanken att vi skulle kombinera kvalitativ och kvantitativ metod, men efter feedback från examinator ansåg författargruppen att den kvalitativa metoden var mest lämplig utifrån uppsatsens syfte. Därför har jag fått mest förståelse och kunskap om den valda kvalitativa metoden.

För att minimera stress under arbetets gång har studiegruppen haft tydliga deadlines och mål, vilket jag upplevt vara en stor fördel för att vi ska ligga i fas. Jag upplever även att min analytiska förmåga har utvecklats under arbetets gång och att jag på ett bättre sätt fått färdigheter i att samla in och tolka information. Jag har även utvecklat mer kunskap i akademiskt skrivande eftersom denna uppsats varit mer omfattande än övriga arbeten under mina tre år på Högskolan i Skövde.

Individuell reflektion – Hannah Ericson

Jag upplever att samarbetet i gruppen överlag har fungerat bra från start. Ursprungligen var vi två studenter som skulle skriva en gemensam uppsats men sedan blev vi tre studenter i gruppen. Detta har underlättat arbetet en hel del samt även medfört att vi ständigt har kunnat diskutera och framföra våra olika tankar och idéer och leta oss fram till vad som verkar mest lämpligt för just det här arbetet.

Denna uppsats har varit lärorik på flera plan. Jag har dels fått lära mig om ett för mig nytt begrepp, employer branding, samt jag har även fått lära mig arbeta i grupp om tre personer under en längre period och jag har därför lärt mig en hel del om mig själv, mina förmågor och hur jag är med och bidrar i sådana här sammanhang. Det har även varit en lärorik resa där jag har fått träna upp mina färdigheter i att leta källor, skriva på ett akademiskt sätt, hur man gör en undersökning, väljer rätt metod och transkriberar.

Valet av metod var inte givet från början då vi tänkt använda oss av både kvalitativ och kvantitativ metod genom dels semistrukturerade intervjuer men också en enkätundersökning. Efter samtal med examinator slopades emellertid denna idé om en kombinerad metodstrategi och vi valde därför enbart att gå efter vad examinatorn rekommenderat oss vilket i slutändan var ett bra val anser jag. Med de förutsättningar vi har haft hade jag såhär i efterhand inte velat utföra arbetet på något annat sätt och även om en hel del förändringar gjorts under arbetets gång kunde vi omöjligen från början veta vart vi skulle landa och hur arbetet skulle struktureras då vi inte hade den kunskapen än. Detta arbete med denna uppsats har därför varit en lång och lärorik process som har gett mig kunskap som jag alltid kommer att bära med mig.

Individuell reflektion – Emma Bredberg

Från början hade jag enbart en mycket vag uppfattning om vad employer branding var när vi först bestämde oss för att vi skulle välja att skriva om det. Att arbeta med denna uppsats har därav gett mig en betydligt mycket djupare kunskap om och förståelse för employer branding-konceptet och hur företag kan gynnas av att arbeta med det. Jag har också lärt mig betydligt mycket mer om CSR och framför allt socialt ansvarstagande, inte minst för att vi parallellt med arbetet med examensarbetet läste kursen Hållbara företag och samhällen G2F, vilket underlättade både informationssökandet och inläringen ytterligare.

Vi läste på och skrev först lite om både kvalitativa och kvantitativa metodansatser eftersom vår ursprungliga idé var att utöver de kvalitativa intervjuerna med chefer också göra en kvantitativ enkätundersökning med medarbetare. Detta känner jag har breddat min metodkunskap mer än om vi istället bara hade fokuserat på den kvalitativa metoden. De metodkunskaper jag har tillägnat mig genom detta arbete var också betydligt mycket mer omfattande än de jag erhöll när jag några år tidigare gick en yrkeshögskoleutbildning.

Under arbetets gång har jag lagt mycket tid på att leta efter relevanta vetenskapliga artiklar och tror mig därav ha blivit bättre på att i praktiken kunna söka fram ändamålsenlig information. Allteftersom jag samlade på mig mer kunskap och reflekterade kring den tycktes även min förmåga att se kopplingar utvecklas. Vi tyckte först att vårt teoriavsnitt var välutvecklat, men med tiden insåg jag att det finns så mycket mer att tillägga, och saker vi först trodde var relevant för vårt arbete visade sig sedan vid närmare eftertanke inte vara det.

Jag har, liksom mina medförfattare, vid flera tillfällen under uppsatsskrivandets gång antingen i princip tvingats till att tänka om eller reflekterat oss fram till att vi bör välja att ta en annan väg eller riktning, vilket jag har upplevt vara lärorikt även om det också först kunde kännas jobbigt och innebära en del omarbete. Ett mycket bra exempel på detta är att jag efter vårt första handledningstillfälle fick ett helt nytt perspektiv på vårt arbete och vi fick backa en bit för att justera vissa tankegångar innan vi jobbade vidare.

Jag var glad över att examinatorn godkände vårt arbete vid planeringsrapportsseminariet och tyckte att vi då också fick många bra synpunkter och förbättringsförslag. En förändring vi gjorde efter det var att vi gemensamt beslutade att stryka enkätundersökningen. Detta tyckte jag var tråkigt eftersom jag hade lagt ner mycket tid och energi på enkätundersökningen samt såg fram emot att sammanställa resultatet av den.

En sak som överraskade mig var att transkriberingen av intervjuerna var väldigt mycket mer tids- och energikrävande än vad jag hade räknat med, trots att jag i förväg utgick från att det skulle vara ett stort jobb. Det visade sig vara svårt att transkribera effektivt utan rätt redskap.

Samarbetet med mina två medförfattare har i det stora hela fungerat bra, även om vi enligt mig med fördel hade kunnat göra det lättare för oss själva genom att strukturera upp arbetet och gemensamt ta fram en strategisk plan för hur vi ska gå tillväga innan respektive del av uppsatsen påbörjades. Vi har legat relativt bra till tidsmässigt eftersom vi jobbade på ordentligt från dag ett. Trots detta tyckte jag ibland att det blev stressigt på ett sätt som jag inte tror att jag hade upplevt om jag istället hade skrivit arbetet själv, samtidigt som jag är glad att jag hade mina medförfattare till hjälp och på så sätt säkerligen undvek andra typer av stress. En stor fördel med att ha två medförfattare är att det alltid finns någon att diskutera saker med, som dessutom är insatt i samma ämne.