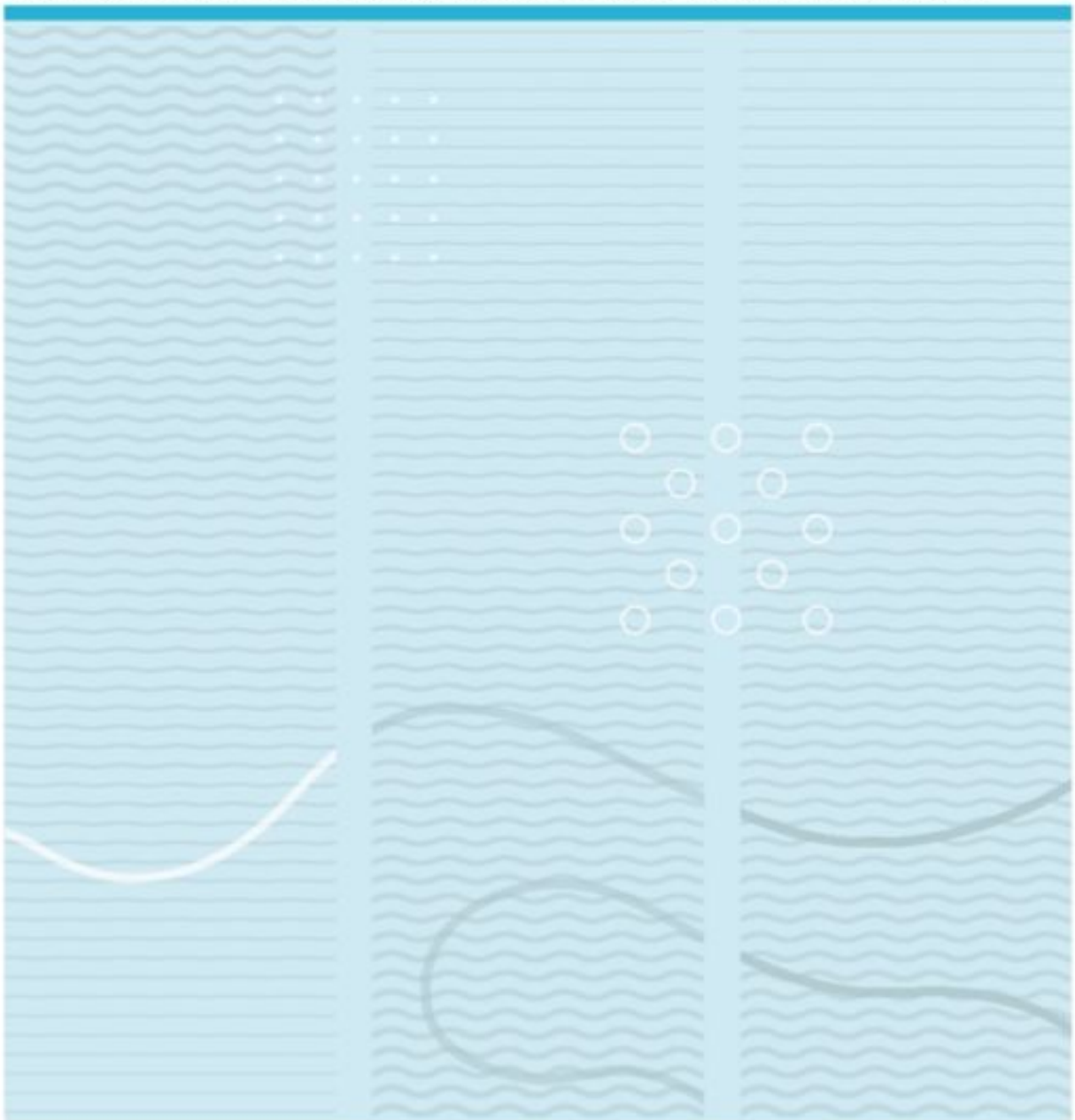


Ahmed Mustafa Alkasem & Sannia Saleem Ud Din

## **Kan selskapenes samfunnsansvar være med på å påvirke ansattes tilhørighet?**

En kvantitativ studie som ser på sammenhengen mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet



## **i. FORORD**

Denne masteravhandlingen vil markere avslutningen på utdanningen vår i økonomi og ledelse med spesialisering i bedriftsøkonomisk analyse ved Universitetet i Sørøst Norge. Arbeidet med avhandlingen har vært overveldende, spennende og ekstremt lærerikt. Vi har tilegnet oss mye kunnskap om samfunnsansvar og dets sammenheng med ansattes tilhørighet. I tillegg har arbeidet med avhandlingen vært med på å gi oss en verdifull erfaring innenfor dette fagfeltet og det å gjennomføre større forskningsarbeid.

Vi vil takke Sopra Steria som var villige til å hjelpe oss med forskningen vår. Vi er veldig takknemlige for all informasjonen og støtten vi har fått fra dem. Det har vært ekstremt spennende å høre hvilken samfunnsansvarspraksis som praktiseres i selskapet og arbeidet deres med åpenhet og omdømme.

Videre ønsker vi å takke vår fantastiske veileder Caroline Dale Ditlev-Simonsen som har tilegnet oss mye faglig utbytte. Hun har vært med på å inspirere oss til å overvinne både faglige og andre utfordringer vi har kommet over underveis. Dette har virkelig vært med som en personlig drivkraft gjennom oppgaveskrivingen. Tusen takk for all god hjelp!

*The world is how we shape it  
-Sopra Steria*

Hønefoss, juni 2020

Ahmed Mustafa Alkasem

Sannia Saleem Ud Din

## ii. SAMMENDRAG

Corporate Social Responsibility eller samfunnsansvar har vært et viktig tema for mange selskaper de siste årene og mye forskning har blitt utført for å se effekten av samfunnsansvar på de ulike selskapsområdene (Ditlev-Simonsen, 2015). Vi har lært mye om samfunnsansvar i årene vi har studert, men vi har ikke fått muligheten til å se om samfunnsansvar kan være med på å påvirke de ansatte i et selskap. Vi skal i denne avhandlingen finne ut hvilken kjennskap de ansatte har til samfunnsansvar, og om det foreligger en sammenheng mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet.

Denne studien tar utgangspunkt i en kvantitativ tilnærming og analysen baserer seg på et utvalg av 250 ansatte i Sopra Steria som har bidratt med i samfunnsansvarsaktiviteter i selskapet sitt. Vi har benyttet et deskriptivt design da formålet med vår studie er å avdekke empiriske sammenhenger mellom variablene. Vi har testet to hypoteser og tatt i bruk en elektronisk anonym spørreundersøkelse hvor vi fikk svar fra cirka 100 respondenter. Spørsmålene i undersøkelsen er utarbeidet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket.

Resultatene våre indikerer at samfunnsansvarsaktiviteter har en signifikant positiv innvirkning på ansattes tilhørighet. Dette ble redegjort da vi testet hypotesene våre og endte opp med én hypotese i stedet for to. Funnene i analysen førte til at vi slo sammen variablene “miljø” og “mennesker” til en felles variabel som vi kalte “samfunnsansvarsaktiviteter”.

Vi vil ta forbehold om at språket i denne utredningen ikke er like akademisk skrevet som den burde være da en av skribentene har bodd i Norge i kun 4-5 år.

### **iii. ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility has been an important topic for many companies in the past few years, and a lot of research has been conducted to find out how important corporate social responsibility is for the companies (Ditlev-Simonsen, 2015). Several studies indicate that it is important that employees know which corporate social responsibility activities that are conducted in their company.

We have learned a lot about corporate social responsibility in the years we have studied, but we also wanted to see how this affects a company's employees and if their commitment is affected by this practice. Therefore the purpose of this thesis is to find out what relationship employees have to the corporate social responsibility activities in a company. We also want to see if this affects their commitment to the company.

A quantitative approach is conducted in this study and the analysis is based on a sample of 250 employees at Sopra Steria who have contributed to different corporate social responsibility activities in their company. We chose to use a descriptive design in our thesis and tested two hypotheses. We used an electronic anonymous questionnaire and received answers from about 100 respondents. The questions in our study were based on the theoretical framework.

Our results indicate that corporate social responsibility activities have a significant positive impact on affective commitment. Based on our hypothesis test we adjusted our research model to one hypothesis instead of two. Based on the findings in our analysis the indicators that measured "people" and "planet" were converted into "corporate social responsibility activities".

We note that the language in our thesis is not as academically written as it should be as one of the writers has been living in Norway only for the past 4-5 years.

## **iv. INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>i. FORORD</b>	<b>2</b>
<b>ii. SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>iii. ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>iv. INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>5</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE</b>	<b>10</b>
<b>1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING</b>	<b>11</b>
<b>1.3 STRUKTUR</b>	<b>12</b>
<b>2.0 BEDRIFTSPRESENTASJON</b>	<b>12</b>
<b>2.1 OM SOPRA STERIA</b>	<b>12</b>
<b>2.2 SELSKAPETS ARBEID MED SAMFUNNSANSVAR</b>	<b>13</b>
<i>2.2.1 Sopra Sterias utvalgte FNs bærekraftsmål</i>	<i>13</i>
<i>2.2.1.1 God utdanning</i>	<i>13</i>
<i>2.2.1.2 Likestilling mellom kjønnene</i>	<i>14</i>
<i>2.2.1.3 Anstendig arbeid og vekst</i>	<i>14</i>
<i>2.2.1.4 Bærekraftig byer og samfunn</i>	<i>14</i>
<i>2.2.1.5 Stoppe klimaendringer</i>	<i>14</i>
<i>2.2.1.6 Samarbeid for å nå målene</i>	<i>15</i>
<b>3.0 TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>15</b>
<b>3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>15</b>
<i>3.1.1 Historie og definisjoner</i>	<i>16</i>
<i>3.1.2 Samfunnsansvar på 1960-tallet</i>	<i>16</i>
<i>3.1.3 Samfunnsansvar på 1970-tallet</i>	<i>18</i>
<i>3.1.4 Samfunnsansvar på 1980-tallet</i>	<i>21</i>
<i>3.1.5 Samfunnsansvar på 1990-tallet</i>	<i>23</i>
<i>3.1.6 Samfunnsansvar i det 21. århundre</i>	<i>26</i>
<i>3.1.7 Ulike typer samfunnsansvarsaktiviteter</i>	<i>29</i>
<b>3.2 HUMAN RESOURCES</b>	<b>31</b>
<i>3.2.1 Commitment</i>	<i>34</i>
<i>3.2.1.1 Continuance commitment</i>	<i>35</i>
<i>3.2.1.2 Normative commitment</i>	<i>36</i>
<i>3.2.1.3 Affective commitment</i>	<i>36</i>
<i>3.2.2 Affective commitment og samfunnsansvar</i>	<i>36</i>

<b>4.0 METODISK TILNÆRMING</b>	<b>38</b>
<b>4.1 METODE</b>	<b>38</b>
4.1.1 <i>Valg av metode</i>	38
4.1.2 <i>Valg av forskningsdesign</i>	39
4.1.3 <i>Utvalg</i>	40
4.1.4 <i>Spørreundersøkelse</i>	41
4.1.5 <i>Variabler</i>	42
<b>4.2 PRESENTASJON AV VARIABLER</b>	<b>42</b>
4.2.1 <i>Avhengige variabler</i>	42
4.2.2 <i>Uavhengige variabler</i>	44
<b>4.3 RELIABILITET OG VALIDITET</b>	<b>46</b>
4.3.1 <i>Validitet</i>	47
4.3.2 <i>Reliabilitet</i>	48
<b>4.4 ETIKK</b>	<b>48</b>
<b>4.5 FORSKNINGSMODELL OG KONKLUSJON</b>	<b>49</b>
<b>5.0 RESULTAT</b>	<b>51</b>
<b>5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK</b>	<b>51</b>
5.1.1 <i>Målemodell</i>	54
5.1.2 <i>Skewness og kurtosis</i>	55
<b>5.2 FAKTORANALYSER</b>	<b>57</b>
5.2.1 <i>Konvergent faktoranalyse</i>	57
5.2.2 <i>Divergent faktoranalyse</i>	58
5.2.3 <i>Cronbach's alpha</i>	61
5.2.4 <i>Indeksering av variabler</i>	62
<b>5.3 KORRELASJONSANALYSER</b>	<b>63</b>
<b>5.4 REGRESJONSANALYSER</b>	<b>64</b>
<b>5.5 REGRESJONSFORUTSETNINGER</b>	<b>66</b>
5.5.1 <i>Dikotome, kvantitative, kontinuerlige eller ubegrensede variabler</i>	66
5.5.2 <i>Alle variabler må ha en varians større enn 0</i>	66
5.5.3 <i>Fravær av perfekt multikollinearitet</i>	67
5.5.4 <i>Kravet om linearitet</i>	67
5.5.5 <i>Uavhengig variabel må være ukorrelet med feiltermen</i>	68
5.5.6 <i>Krav til homoskedastisitet</i>	68
5.5.7 <i>Fravær av autokorrelasjon</i>	69
5.5.8 <i>For alle verdier av X er residualene normalfordelte</i>	69
5.5.9 <i>Oppsummering</i>	70

<b>6.0 ANALYSE</b>	<b>72</b>
<b>6.1 RESULTAT FRA HYPOTESETESTING</b>	<b>72</b>
6.1.1 Hypotese 1	72
<b>6.2 DISKUSJON</b>	<b>73</b>
<b>6.3 KONKLUSJON</b>	<b>74</b>
<b>7.0 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER</b>	<b>76</b>
<b>8.0 METODISKE BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING</b>	<b>77</b>
<b>8.1 METODISKE BEGRENSNINGER</b>	<b>77</b>
<b>8.2 GENERALISERING</b>	<b>77</b>
<b>8.3 VIDERE FORSKNING</b>	<b>78</b>
<b>9.0 REFERANSELISTE</b>	<b>79</b>
<b>10.0 VEDLEGG</b>	<b>87</b>
<b>10.1 SPØRRESKJEMA</b>	<b>87</b>
<b>10.2 MAIL TIL ANSATTE</b>	<b>89</b>
<b>10.3 PÅMINNELSE</b>	<b>90</b>

## **TABELLER OG FIGURER**

*Tabell 1: Fem dimensjoner av CSR*

*Tabell 2: Spørsmål spørreundersøkelse*

*Tabell 3: Oversikt over bakgrunnsvariabel kjønn vist i prosent (%) og antall (n)*

*Tabell 4: Oversikt over bakgrunnsvariabel alder vist i prosent (%) og antall (n)*

*Tabell 5: Oversikt over svar relatert til det første åpne spørsmålet*

*Tabell 6: Oversikt over svar relatert til det andre åpne spørsmålet*

*Tabell 7: Oversikt over svar relatert til det tredje åpne spørsmålet*

*Tabell 8: Deskriptiv statistikk av variabler*

*Tabell 9: Konvergent faktoranalyse for variablene*

*Tabell 10: Divergent faktoranalyse, første utkjøring*

*Tabell 11: Divergent faktoranalyse, andre utkjøring*

*Tabell 12: Cronbach's alpha*

*Tabell 13: Indeksering av variabler*

*Tabell 14: Korrelasjonsmatrise*

*Tabell 15: Adjusted R2*

*Tabell 16: Anova*

*Tabell 17: Koeffisient*

*Tabell 18: Deskriptiv statistikk*

*Figur 1.1 Sopra Sterias utvalgte FNs bærekraftsmål*

*Figur 2.1 Sopra Sterias samarbeidspartnere*

*Figur 3.1 CED-modellen*

*Figur 3.2 Carroll-modellen*

*Figur 3.3 Cozier-modellen*

*Figur 3.4 Utviklingen til samfunnsansvar*

*Figur 3.5 Triple Bottom Line*

*Figur 3.6 John Storeys 27 punkter*

*Figur 4.1 Spørsmål relatert til avhengig variabel*

*Figur 4.2 Spørsmål relatert til uavhengige variabler*

*Figur 4.3 Fritekstspørsmål*

*Figur 4.4 Meldeskjema til NSD*

*Figur 4.5 Forskningsmodell*

*Figur 5.1 Analyseprosessen*

*Figur 5.2 Revidert forskningsmodell*

*Figur 5.3 P-plot*

*Figur 5.4 Scatter plot*

*Figur 5.5 Normalfordeling*



## 1.0 INNLEDNING

løpet av de siste årene har interessen for samfunnsansvar vokst betydelig og fått mye oppmerksomhet. Mange selskaper i dag fokuserer på veldedige saker eller engasjerer seg i samfunnsmessige problemer til fordel for seg selv. Det har blitt en trend for selskapene å vise samfunnsansvar og å etablere ulike tilnærminger og forretningsmodeller som fremhever samfunnsansvar (Christensen et.al, 2020).

Resultatene av slike tilnærminger er at selskapene selv investerer i samfunnsansvar og bidrar med ulike aktiviteter som fremmer deres visjoner relatert til samfunnsansvar (Djelic & Sahlin-Andersson, 2006). Dette kan være med på å gi positive omtaler om selskapet i samfunnet og det kan også gi positive effekter i det interne miljøet i selskapet.

I noen studier kommer det frem at nordiske selskaper i stor grad legger mer vekt på samfunnsansvar enn de gjorde for noen år tilbake (Gjølberg, 2012). På bakgrunn av dette har samfunnsansvar og virksomhetskommunikasjon blitt viktige faktorer som på mange måter påvirker et selskaps omdømme.

Corporate Social Responsibility (CSR), heretter kalt samfunnsansvar, er et sentralt begrep i vår masteravhandling. CSR som et begrep har i lang tid vært en sterk representant i forskningslitteraturen, men flere forskere har i imidlertid hatt problemer med å gi begrepet en enhetlig definisjon. Alexander Dahlsrud har forsøkt å samle begrepene for å fastsette en konkret definisjon ved å kategorisere disse i fem dimensjoner (Dahlsrud, 2008).

Dimensjoner	Referanser definisjonen er basert på	Eksempler på fraser
<i>Den miljømessige dimensjonen</i>	<i>Det ytre miljøet.</i>	<i>Et renere miljø. Miljømessig stewardship. Miljømessig fokus i bedrifters handlinger.</i>
<i>Den sosiale dimensjonen</i>	<i>Forholdet mellom næringsliv og samfunn.</i>	<i>Bidra til et bedre samfunn. Integrere sosial forhold i bedrifters handlinger.</i>
<i>Den økonomiske dimensjonen</i>	<i>Sosialøkonomi eller finansielle aspekt – også beskrivelse av CSR som en del av bedriftens handlinger.</i>	<i>Bidra til økonomisk utvikling. Middel for profitt. Bedriftsøkonomiske forhold.</i>
<i>Interessent dimensjonen</i>	<i>Interessenter eller interessentgrupper.</i>	<i>Samarbeid med interessenter. Hvordan bedrifter samarbeider med deres ansatte, leverandører, kunder og lokalsamfunn. Identifisering og fokusering på bedriftens interessenter.</i>
<i>Den frivillige dimensjonen</i>	<i>Handlinger som ikke er bundet opp i lovgivning.</i>	<i>Basert på etiske verdier. Utover juridiske forpliktelser. Frivillig ansvar.</i>

Tabell 1: Fem dimensjoner av CSR (Hentet fra: Dahlsrud, 2008).

Denne avhandlingen skal også presentere Sopra Steria sitt arbeid med samfunnsansvar gjennom en kvantitativ undersøkelse. Vi vil se om samfunnsansvarspraksisen kan være med på å påvirke de ansattes tilhørighet. Vi skal videre i kapittelet forklare bakgrunnen for valg av tema og selskap, og samtidig også belyse formålet med oppgaven, samt presentere problemstillingen.

## 1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE

I denne avhandlingen skal vi gjennom en kvantitativ analyse presentere Sopra Steria sitt arbeid med samfunnsansvar og finne ut hvilket forhold deres ansatte har til denne praksisen. Grunnen for at vi har valgt samfunnsansvar som vårt hovedtema er fordi vi i løpet av studieforløpet har fått presentert samfunnsansvar på forskjellige måter, men vi ville se om samfunnsansvar kan være på å påvirke det interne miljøet i et selskap. Det har vært spennende å se hvordan samfunnsansvaret har utviklet seg siden 1900-tallet og hvordan de ulike selskapene har engasjert seg i ulike samfunnsansvarsaktiviteter opp gjennom årene (Christensen et.al, 2020).

Sopra Steria er Norges ledende konsulentselskap innenfor digitalisering som i de siste tre årene har blitt kåret til en av Norges beste arbeidsplasser (E24, 2019). Sopra Steria hjelper både private og offentlige virksomheter med å ta digitalt lederskap, samtidig som de er opptatte med å skape verdi for både kunder og samfunnet generelt (Sopra Steria, 2020). De verdsetter en bærekraftig drift for en bærekraftig fremtid.

Selskapet i Norge består av 1800 medarbeidere og i den europeiske Sopra Steria-gruppen er det fordelt rundt 46 000 ansatte over 25 land (Sopra Steria, 2020). Ettersom vi i denne avhandlingen ser på Elkingtons variabler om “people” og “planet”, synes vi det var spennende at Sopra Steria vektlegger disse faktorene høyt i selskapet.

I slagordet “The world is how we shape it” mener de at verden formes ut fra hvordan folk i fellesskap velger å forme den. Målene til Sopra Steria er å fremme modige valg og handle proaktivt slik at de kan være med på å forme verden. Dette gjør de ved blant annet å samle inn penger til veldedige saker og donere penger til for eksempel India (Sopra Steria, 2020). Avhandlingen vår fokuserer på hvilke aktiviteter selskapets ansatte engasjerer seg i og om det kan være med å øke tilhørigheten deres. Dermed vil vi tro at slagordet til Sopra Steria henger sammen med det vi ønsker å analysere.

Sopra Steria har en visjon om å forbedre måten de lever på og dermed jobber de gjennom bærekraftig utvikling og digital transformasjon (Sopra Steria, 2020). De jobber tett med FNs bærekraftsmål og fokuserer spesielt på seks mål som de mener at de har størst mulighet til å bidra med til.

#### **Mål 4 God utdanning**

Mål 5 Likestilling mellom kjønnene

Mål 8 Anstendig arbeid og økonomisk vekst

Mål 11 Bærekraftige byer og samfunn

Mål 13 Stoppe klimaendringene

Mål 17 Samarbeid for å nå målene

*Figur 1.1: Sopra Sterias utvalgte FNs bærekraftsmål (Hentet fra: Sopra Steria, 2020)*

## 1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Formålet med denne avhandlingen er å finne ut hvilket kjennskap de ansatte har til samfunnsansvarspraksisen i selskapet. Vi skal samtidig se om det kan være med på å påvirke deres tilhørighet i selskapet. Dette skal vi finne ut gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse som sendes ut til ansatte i Sopra Steria.

Grunnet avhandlingens omfang vektlegger vi to av Elkingtons tre variabler om samfunnsansvar i spørreundersøkelsen. Dette gjør vi for å skaffe et dypere innblikk i hva de ansatte mener om selskapets innsats på disse områdene. Variablene vi legger vekt på er Elkingtons variabler om “people” (mennesker) og “planet” (miljø).

Problemstillingen vi har utformet på bakgrunn av dette er følgende:

***“Hvilket kjennskap har selskapets ansatte til samfunnsansvarspraksisen som utføres i selskapet? Er det en sammenheng mellom forholdet til samfunnsansvar og ansattes tilhørighet?”***

Vi har valgt å dele problemstillingen i to hvor vi i den første delen ønsker å finne ut hvor mye de ansatte vet om samfunnsansvarspraksisen i selskapet, mens i den andre delen ønsker vi å se om denne praksisen kan være med på å påvirke ansattes tilhørighet. Tidligere forskning viser at det foreligger betydelig sammenheng mellom denne praksisen med ansattes tilhørighet, og vi ville dermed se om dette kan pålegges i Sopra Steria også (Ditlev-Simonsen, 2015).

## 1.3 STRUKTUR

Vår masteravhandling er delt i åtte kapitler hvor vi først skal presentere det teoretiske rammeverket før vi beskriver hvilken metodisk tilnærming vi har brukt. Her skal vi også presentere hvordan spørreundersøkelsen ble utformet og forklare bakgrunnen for valg av spørsmålene. Videre skal vi presentere resultatene våre og gjennom analyser skal vi finne ut hvor generaliserbare dataene våre er.

## **2.0 BEDRIFTSPRESENTASJON**

### **2.1 OM SOPRA STERIA**

Sopra Steria er Norges ledende konsulentfirma innen digitalisering og hjelper offentlige virksomheter og store private selskaper med å ta digitalt lederskap (Sopra Steria, 2020). De jobber blant annet med IT-rådgivning, systemutvikling, strategiutvikling og digitale løsninger. Deres største kunder er gjerne private aktører innen olje og finans- og helsesektoren. De har 45 000 ansatte i 20 land. Sopra Sterias hovedkontor ligger i Paris mens hovedkontoret for Sopra Steria sine skandinaviske virksomheter holder til i Oslo med cirka 1 800 medarbeidere. Sopra Steria hadde en årlig omsetning på 2,7 milliarder kroner i 2019 og har også blitt rangert til Norges beste arbeidsplass tre år på rad (E24, 2019).

### **2.2 SELSKAPETS ARBEID MED SAMFUNNSANSVAR**

Ansatte i Sopra Steria jobber hver dag med å gjøre en forskjell. Mange ansatte engasjerer seg i ulike samfunnsansvarsaktiviteter i selskapet. Direktøren i Sopra Steria mener at selskapet kan fremme en bærekraftig verden ved å være bidragsytere.

We believe that we cannot make the world more sustainable and responsible without the commitment and positive contribution of all stakeholders in our Company. Sopra Steria has chosen to be a “contributive” company for building a sustainable world.  
(Pierre Pasquier, President, Sopra Steria Group)

Derfor pleier selskapet å samle inn penger til ulike saker ved å enten selge kaker, arrangere trappeløp, selge lodd og invitere til fest. De har på denne måten donert over kr. 400 000,- hvert år til stiftelser som blant annet gir skolegang til barn i India (Sopra Steria, 2020). De samarbeider også med Kirkens Bymisjon, Bjørvika-initiativet og Ferd Sosiale Entreprenører, i tillegg til å gjennomføre datakurs for innvandrerkvinner.

### *2.2.1 Sopra Sterias utvalgte FNs bærekraftsmål*

Sopra Steria jobber tett med FNs bærekraftsmål og de har valgt å jobbe nærmere med seks av disse målene. Målene de jobber med er god utdanning, likestilling mellom kjønnene, anstendig arbeid og økonomisk vekst, bærekraftig byer og samfunn, stoppe klimaendringer og samarbeid for å nå målene. Vi synes at det var spesielt spennende å finne ut hvilke aktiviteter deres ansatte er engasjerte i fordi det passet bra med variablene vi ønsker å måle i denne avhandlingen.

#### *2.2.1.1 God utdanning*

Målene til Sopra Steria er å investere i medarbeidernes kompetanse og dele denne kompetansen (Sopra Steria, 2020). De tilbyr rundt 80 ulike faggrupper for sine ansatte og videreutvikler den enkeltes kompetanse gjennom sertifiseringer. De tilbyr i tillegg undervisning på BI og NTNU og arrangerer kurs i grunnleggende IT-kompetanse for minoritetskvinner. De har også bidratt med finansiering av økt kvalitet i utdanning for nesten 70 000 skoleelever og 500 studenter i India.

#### *2.2.1.2 Likestilling mellom kjønnene*

Målene deres er å øke kvinneandelen i selskapet til 40% og til 45% i ledelsen. I tillegg skal de synliggjøre kompetansen til kvinnene og øke kvinneandelen blant de interne faggrupelederne til 30% (Sopra Steria, 2020). For å oppnå dette så fokuserer de på å fjerne ubevisste fordommer i interne prosesser og skape arenaer med fagspesialistkompetanse. De løfter i tillegg frem kvinnelige rollemodeller og deltar i aktiviteter som stimulerer jenters interesse for teknologi.

#### *2.2.1.3 Anstendig arbeid og vekst*

Med dette bærekraftsmålet ønsker de å måle sine ansattes opplevelse av å jobbe på en god arbeidsplass og jobbe kontinuerlig for å sikre stort mangfold av kompetanse og perspektiver (Sopra Steria, 2020). Dette gjør de ved å investere i ansattes kontinuerlige utvikling og læring og legger til rette for at alle skal få lov til å være seg selv, uavhengig av kjønn, rase og seksuell orientering.

#### 2.2.1.4 Bærekraftig byer og samfunn

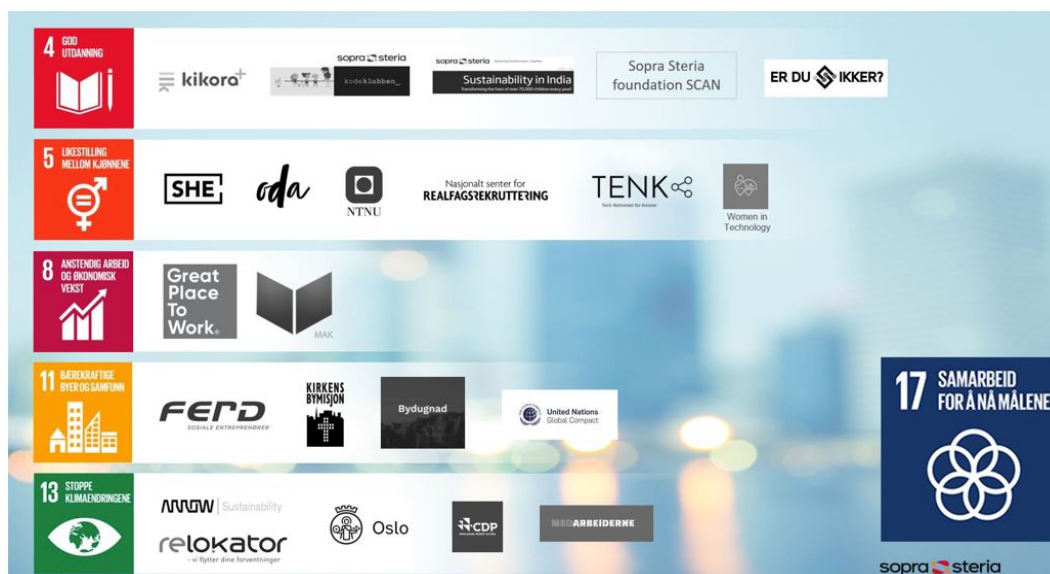
Sopra Steria jobber med å bistå byene med å utvikle miljøvennlige løsninger og tilby kunder utslippsfrie tjenester (Sopra Steria, 2020). Dette gjør de ved å tilby utslippsfrie IT-driftstjenester og bistår i utviklingen av bærekraftige løsninger. De har også satt seg konkrete mål som kan redusere klimautslippene.

#### 2.2.1.5 Stoppe klimaendringer

Sopra Steria har som mål å redusere utslipp av klimagasser per medarbeider hvert år, samt kompensere for utslipp ved å kjøpe klimakvoter. De skal redusere forbruket av varer og resirkulere det de måtte kaste. Dette gjør de ved å tilby sykkelparkeringer og har kontorer nær kollektivknutepunkter. De resirkulerer også alt avfall og kjøper opprinnelsesgarantibevis som sikrer strøm fra fornybare energikilder.

#### 2.2.1.6 Samarbeid for å nå målene

Sopra Steria jobber for å skape tillit og verdi for kunder, samfunnet og individer. Dette gjør de ved å samarbeide med følgende aktører:



Figur 2.1 Sopra Sterias samarbeidspartnere (Hentet fra: Sopra Steria, 2020)

## 3.0 TEORETISK RAMMEVERK

### 3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Corporate Social Responsibility eller samfunnsansvar har vært et omdiskutert tema i mange år, men interessen for samfunnsansvar har vokst særlig de siste 70 årene. Det er vanskelig å avgjøre når samfunnsansvar oppsto som et konsept, men litteratursøket viser at USA var et av de første landene som begynte å studere forskningen innenfor samfunnsansvar. Corporate Social Responsibility har ikke alltid vært et reelt begrep, og vi skal i dette kapitlet presentere hvilke begreper de ulike forskerne tok i bruk. I dette kapitlet vil vi presentere historien til samfunnsansvar og ettersom det finnes flere måter å definere samfunnsansvar på, skal vi også velge en definisjon som vi vil ta i bruk i denne avhandlingen.

#### *3.1.1 Historie og definisjoner*

Samfunnsansvar oppsto allerede på starten av 1900-tallet. Chester Barnard var en relevant forsker på denne tiden som interesserte seg blant annet i ledelseetikk og hvordan dette påvirker ansattes moral og deres ansvar for det sosiale miljøet (Barnards, 1938). Theodore Krebs fokuserte på økonomisk makt og selskapets sosiale ytelse (Krebs, 1940). Fortune Magazine utførte en studie tidlig på 40-tallet hvor de intervjuet ulike bedriftsledere om deres bidrag til samfunnsansvar, og det var den første gangen samfunnsansvar ble introdusert som et helhetlig konsept.

Howard R. Bowen tok utgangspunkt i denne studien for å beskrive samfunnsansvar som et konsept nærmere (Bowen 1953). Han hevdet at de største selskapene har den største makten i samfunnet, og han var opptatt av å vite hvordan selskapene kan bidra med å forbedre samfunnet. Bowen hevdet at bedriftsledere må ta ansvar for økonomiske beslutninger, og også vurdere hva som er nyttig for samfunnet når de planlegger fremtidige investeringer.

I følge Bowen var samfunnsansvar en “Social Responsibility of a Businessman” og han definerte dette som: “It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen, 1953).



### *3.1.2 Samfunnsansvar på 1960-tallet*

I forskningslitteraturen var ikke samfunnsansvar et aktuelt tema på 1960-tallet, men forskere var fortsatt interesserte i å finne ut hvordan samfunnsansvar fungerte i et selskap. Keith Davis, Joseph W. McGuire, William C. Frederick og Clarence Walton regnes som å være blant de viktigste forfatterne som skrev om samfunnsansvar på den tiden. Alle tolket samfunnsansvar på forskjellige måter, men de var enige om at dette konseptet skulle omhandle mer enn organisasjonens økonomiske interesser.

Davis mente at selskapene var avhengige av beslutninger og tiltak som skulle tas utenfor deres økonomiske og tekniske interesser. Han mente at selv om samfunnsansvar var et uklart konsept så kunne selskapene få økonomiske fortjenester ved å bidra med i samfunnsansvar. Med konseptet hans "Iron Law of Responsibility" mener han at Social Responsibility må være i samsvar med selskapenes makt i samfunnet (Davis, 1960).

Eells og Walton uttrykte viktigheten av de etiske prinsippene som skulle styre mellom selskapet og samfunnet. De formidlet også sine bekymringer i selskapet ved å forklare at det kan oppstå konflikter i samfunnet dersom det kun var de største selskapene som kunne bidra med i samfunnsansvar (Eells & Walton, 1961). De mente at dette kunne på flere måter skyggelegge andre små selskaper i samfunnet.

Frederick mente at samfunnsansvar var bruk av økonomiske og menneskelige ressurser for å gi størst mulig utbytte til samfunnet gjennom selskapene. Frederick tolket samfunnsansvar som at det ikke bare handlet om å gi mest mulig fortjeneste i næringslivet, men det måtte også bidra med til samfunnet i sin helhet (Frederick, 1960).

McGuire ville utdype konseptet om samfunnsansvar ved å fokusere på selskapets mål som skulle gå utover de økonomiske og juridiske områdene. Dette for å inkludere velferd blant ansatte og samfunnet, og ved å dekke de politiske og utdanningsrelaterte behovene i samfunnet (McGuire, 1963).

I boken *Corporate Social Responsibility* skrevet av Walton, ble konseptet om “frivillighet” anerkjent (Walton, 1967). Han mente at samfunnsansvar i stor grad innebærer frivillighet ettersom selskapene må bruke ekstra kostnader som kunne påvirke deres økonomiske avkastning. Han mente også at interessentene har forskjellige prioriteringer og dermed må selskapene legge til grunn frivillige tiltak for å møte opp til forventningene til interessentene. Walton så dermed en kobling mellom selskapets samfunnsansvar og dets økonomiske resultater (Walton, 1967).

Friedman mente at ansvaret til ledelsen er å maksimere overskuddet til eiere og andre aksjonærer. Han mente at samfunnsansvar innebar handlinger utført av enkeltpersoner og ikke selskapene (Friedman, 1962). Han fikk mye kritikk fra andre forfattere på grunn av denne tankegangen.

Da samfunnsansvarskonseptet begynte å utvikle seg var det meste av litteraturen i denne perioden et svar på den nye strukturen til de store selskaper og deres ansvar utover deres juridiske og økonomiske interesser. Forskerne mente at det er forventet at selskaper og bedriftsledere skal tenke på hvordan de kan bidra med i samfunnet. Dette la i mer eller mindre grad grunnmuren for samfunnsansvarets videre utvikling.

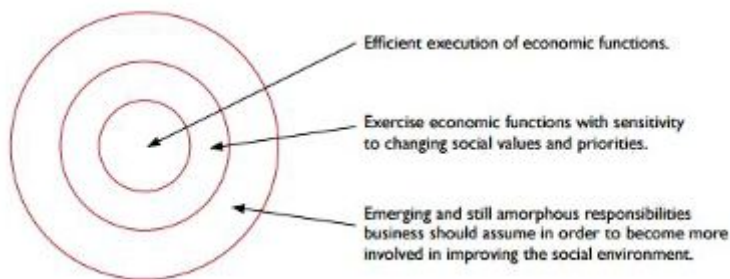
### *3.1.3 Samfunnsansvar på 1970-tallet*

På 1970-tallet ville flere forfattere finne ut hvordan selskaper kan bidra med til samfunnsansvar. Johnson mente at det tradisjonelle samfunnsansvaret var et ansvar som balanserte interesser og maksimerte fortjeneste (Johnson, 1971).

I en annen definisjon hevdet Johnson at samfunnsansvar forutsetter at hovedmotivasjonen til selskapene er å maksimere gevinster og at de må sette seg andre mål enn å bare øke den økonomiske fortjenesten. Dette kunne oppfattes som starten på interessentteorien om samfunnsansvar. Johnson mente at selskapene kan rangere målene sine og jobbe ut fra disse (Johnson, 1971).

Conference Board Economic Development (CED) presenterte en tredelt teori om samfunnsansvar (Figur 3.1). De mente at de i det midterste nivået skal være ansvarlige for de

økonomiske utfallene ved endringer i sosiale verdier og prioriteringer. Dette kan være miljøvern, ansattes forhold og kundenes forventninger til rettferdig behandling. Den ytterste sirkelen handler om de nye og uklare ansvarsområdene som selskapene bør involvere seg i for å forbedre det sosiale miljøet. Selv om modellen kobler samfunnsansvar tett med næringslivet, så viser den fortsatt ikke på hvilke måter selskapene kan vise at de engasjerer seg for samfunnsansvar.



Figur 3.1: CED-modellen, (Hentet fra: CED.1971)

I tiden før dette hadde samfunnsansvar et “filosofisk og moralsk” syn, men Frederick var med på å forvandle dette til et “ledelsesmessig og organisatorisk”syn (Frederick, 1994). Fra et filosofisk perspektiv ble samfunnsansvar ansett som et interaktivt ansvar som reagerte på press fra samfunnet. På den andre siden var det organisatoriske synet et proaktivt ansvar som hadde som mål om å påvirke miljøet i selskapet.

Innenfor det filosofiske perspektivet så anså de at det er selskapet som bestemmer om den sosiale responsen og de økonomiske målene har fortrinnsrett overfor sosiale behov (Frederick 1986; Sethi 1975). Med det andre synet av samfunnsansvar så reflekterte de hvordan bedriftskulturen kunne være dominant og også hvordan de skulle forsvare selskapets status (Frederick, 1986). Begge synene legger vekt på verdier, menneskerettigheter og sosial rettferdighet.

Davis argumenterte for at samfunnsansvar skulle være selskapenes svar på spørsmål som rammer mer enn deres økonomiske, juridiske og tekniske krav. Flere forskere fra denne perioden var enig i Davis sine synspunkter og hadde lignende antagelser om samfunnsansvar.

De mente at samfunnsansvar skulle være med på å fokusere på selskapenes mål på langt sikt, og samtidig fokusere på å ta i bruk valgfrie tiltak i stedet for å tvinge selskapene til å bidra med i samfunnsansvar (Manne & Wallich, 1972)

Eilbert og Parker introduserte konseptet med fellesskap i samfunnsansvar (Eilbert & Parker, 1973). De mente at samfunnsansvar på mange måter var som en “god nabo” og mener at den beste måten å forstå samfunnsansvar på er å tenke på det som gode naboer (Eilbert & Parker, 1973). De mente videre at dette konseptet tar for seg to hovedmål, hvor det ene handler om å ikke gjøre ting som kan være med på å “ødelegge nabolaget”. Det andre målet handler om å kunne bidra frivillig til å løse ulike “nabolagsproblemer” slik som rasediskriminering og forurensning (Eilbert & Parker, 1973).

Sethi mente at selskapene er en integrert del av samfunnet. Han hevdet at samfunnsansvar besto av tre nivåer som klassifiserte selskapenes forpliktelse til samfunnsansvar. Det første nivået skulle være et svar på juridiske og markedsmessige begrensninger og dermed handlet om samfunnsengasjement. Det andre nivået handlet om samfunnsansvar hvor man skulle overholde sosiale standarder. Det siste nivået handlet om sosialt ansvar slik at man kunne være tilpasningsdyktig, proaktiv og forebyggende (Sethi, 1975).

Ackerman og Bauer mente at samfunnsansvar handlet om ansatte, kunder, eiere og leverandører (Ackerman & Bauer, 1976). For å være suksessfulle med samfunnsansvar så mente de at toppledere i store selskaper og eiere av små-og mellomstore selskaper måtte samarbeide for å vise initiativ til samfunnsansvar. De mente også at selskapene skal være proaktive og at både eksterne og interne interessenter kan være med på å delta i samfunnsansvar (Ackerman og Bauer, 1976).

Carroll utviklet en modell som var delt inn i fire konsepter og skulle ta for seg økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske faktorer (Carroll, 1979). Komponentene fokuserer på kapital- og samfunnsforventninger. Rammeverket ble utviklet fra et utviklingsperspektiv med tilbakevirkende kraft. Han baserte dette på påstanden om at selskapene historisk sett har fokusert på de økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske aspektene. Carroll mente at selv om komponentene i modellen ikke er gjensidig utelukkende så hjelper det en leder med å se

at bidrag i de ulike faktorene gjenspeiler hverandre. Modellen til Carroll inkluderer også økonomiske og juridiske ansvarsforhold for samfunnsansvar. Dette er i motsetning til synspunktene til Davis som mente at samfunnsansvar rammer mer enn bare lover og regler (Carroll 1979).



Figur 3.2: Carroll-modellen (Hentet fra: Carroll, 1979)

### 3.1.4 Samfunnsansvar på 1980-tallet

Basert på modellen til Carroll og Maslows behovshierarki, presenterte Frank Tuzzolino og Barry Armandi en mer effektiv mekanisme som skulle vurdere samfunnsansvar. De mente at forskjellige selskaper har forskjellige behov de ønsker å oppfylle. De mente at et selskap, i likhet med mennesker, har fysiologiske, fredelige, sosiale og selvrealiserende behov. De hevdet også at selskapene kan klare å måle sitt samfunnsansvar ved å bruke Maslows behovshierarki (Frank Tuzzolino & Barry Armandi, 1981).

Et lignende forsøk ble utført av Dalton og Cozier i deres 2x2 matrisemodell (Figur 3.3) hvor de hevdet at samfunnsansvar kan være ansvarlig, uansvarlig, lovlig og/eller ulovlig.

	Illegal	Legal
Irresponsible	A	C
Responsible	B	D

Figur 3.3: Cozier modell (Hentet fra: Cozier, 1982)

Da Freeman publiserte boken "Strategic Management: A Stakeholder Approach", forsøkte flere forfattere å utvikle verktøy som kunne vurdere samfunnsansvar. Freeman's bok om interessentteori regnes som et av de viktigste verktøyene for strategisk planlegging. Selv om boka ble kategorisert som en bok om strategisk ledelse, handlet den om samfunn, samfunnsansvar og selskapsetikk (Freeman, 1984).

Wartick og Cochrane utviklet en annen modell som tok utgangspunkt i modellen til Carroll. De mente at modellen til Carroll så på samfunnsansvar som prinsipper, sosial respons som operasjoner og sosiale spørsmål relatert til politikk (Wartick & Cochran 1985, s. 767).

En annen forsker på 80-tallet mente at samfunnsansvar handlet om å innhente resultater fra organisatoriske beslutninger på spesifikke spørsmål som har mer gunstige enn ugunstige effekter på selskapenes interesser (Epstein, 1987). Han så på samfunnsansvar, sosial respons og selskapsetikk som "sosialpolitiske prosesser". Det er særlig interessant å vite at Epstein mente at samfunnsansvar oppnår resultater når andre strukturer spiller med - dette kan eksempelvis være arbeidsmoral og sosial respons.

I 1987 publiserte Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (WCED) rapporten "Vår felles framtid" etter kommisjonsleder og tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland. Rapporten bidro til å etablere retningslinjer for bærekraftig utvikling slik den forstås i dag. Rapporten tar for seg de kritiske globale miljøproblemene som er et resultat av fattigdommen i sør og ikke-bærekraftige forbruks- og produksjonsmønstre i nord (FN, 1987).

Rapporten tok for seg en strategi som skulle forene utvikling og miljø til et felles begrep som i dag er kjent som bærekraftig utvikling. Bærekraftig utvikling kan defineres som en utvikling

som tilfredsstillers dagens behov uten at det går utover evnen til fremtidige generasjoner til å dekke deres behov (FN, 1987).

Rapporten er tredelt hvor det i den første delen er lagt vekt på samfunnets behov og bærekraftens syn på menneskelige behov og trivsel som utdanning, helse, ren luft, vann og naturvern. Den andre delen handler om utfordringer knyttet til samfunnet slik som å integrere miljøressurser og hensyn i industriell planlegging. Det er også lagt vekt på beslutninger som må tas av myndighetene og industrien. Dette vil bidra med å redusere energi- og ressursinnholdet for fremtidig vekst ved å øke ressurseffektiviteten og resirkulere ressursene.

Den siste delen handler om jakten på et bærekraftig samfunn. Dette kan gjøres gjennom miljøvern og bærekraftig utvikling ved å være en integrert del av regjeringer og internasjonale organisasjoner. Alle skal være ansvarlige og følge de retningslinjene, programmene og budsjettene som blir satt til grunn. De må også oppmuntre og støtte økonomiske og bærekraftige aktiviteter på både kort og lang sikt.

### *3.1.5 Samfunnsansvar på 1990-tallet*

Corporate Social Performance (CSP) var et tema som var særlig interessant på 90-tallet. Dette var teorien om interessenter, selskapsetikk, bærekraft og samfunnsborgerskap. Wood kritiserte oppbygningen av modellen til Carroll da hun mente at strukturen i stor grad er avgrenset. Hun mente at forholdet mellom selskapet og samfunnet er mer sammenflettet (Wood, 1991).

Wood grupperte sosial aktivitet til tre analysenivåer. Det første er det institusjonelle nivået som tar for seg det juridiske aspektet og at selskapene ikke skal bruke makten sin til ulovlige handlinger. Det andre er det organisatoriske nivået som uttrykker publikums ansvar for selskaper slik at selskaper er ansvarlige for sine handlinger som direkte eller indirekte påvirker samfunnet.

Det siste nivået er det individuelle nivået og her skal ledelsen operere i henhold til moralske og etiske prinsipper (Wood, 1991). Av dette ser vi at Wood “snudde” pyramiden til Carroll, men hun har også bidratt med til å gi et sammendrag av de tre forskjellige nivåene.



*Figur 3.4: Utviklingen til samfunnsansvar (Hentet fra: Wood, 1991)*

Figur 3.4 indikerer at grunnlaget for enkeltmenneskets moralske ansvar er å handle etisk og ta etiske avgjørelser, i tillegg til å forholde seg til selskapets forpliktelser til sosiale og juridiske standarder.

I dette kapittelet har vi funnet flere måter å definere samfunnsansvar på og vi har sett at mange ulike forskere har presentert sine modeller og synspunkter. Vi skal i denne avhandlingen fokusere på modellen og definisjonen til Elkington og dermed skal vi videre i kapittelet legge vekt på Triple Bottom Line og presentere hvordan Elkington har brukt denne teorien til å definere sitt synspunkt om samfunnsansvar.

Triple Bottom Line (TBL) er et rammeverk som anbefaler at selskapene er forpliktet til å fokusere på mennesker, miljøet og fortjenesten - derav people, planet og profit (Elkington, 1994).





*Figur 3.5: Triple Bottom Line (Hentet fra: Elkington, 1994)*

Målet med TBL er å måle selskapenes engasjement for samfunnsansvar og innvirkningen av dette på miljøet over tid. Målet med TBL er å løfte bærekraft til et høyere nivå slik at det kan påvirke mer enn bare den økonomiske avkastningen, og dermed inkluderer denne teorien spørsmål relatert til mennesker og miljøet. Elkington mener at selskapene vil miste evnen til å kunne bære de økonomiske kostnadene på langt sikt dersom de kun fokuserer på økonomiske mål fremfor å fokusere på samfunnet.

*“People” (menneskelige ressurser):* Elkington mente at selskapene bør utarbeide selskapsavtaler som passer både for ansatte, innbyggere og lokalområdet der selskapet er i drift. Denne variabelen er en sosial ramme der velferden til selskaper, sysselsetting og andre interessenter spiller en viktig rolle. Et TBL-selskap vil ha rimelige lønnsvilkår for sine ansatte, påse at arbeidsforholdet er trygt og at det er alminnelige arbeidstider. TBL-selskapet vil hele tiden være tilgjengelig med å bistå med helsehjelp og relevant utdanning/etterutdanning. Ettersom “people” er et bredt begrep med mange ulike måter å se det på, har vi valgt å begrense denne variabelen grunnet avhandlingens omfang og fokusere kun på de ansatte i et selskap.

*“Planet” (miljø):* Handler om bærekraftige miljøpraksiser. Selskaper som følger TBL-rammeverket prøver hele tiden å utnytte fornybare ressurser og redusere det som kan være med på å påvirke miljøet negativt, som for eksempel produksjonsavfall. De vil også

gjøre om avfall til mindre giftige materialer før deponering på en beskyttende måte. TBL-selskaper vil hele tiden forhindre miljøskadelig praksis slik som overfiske, og det å handle bærekraftig vil ofte være den mest kostnadseffektive veien for selskapene.

*“Profit” (fortjeneste)*: er den økonomiske verdien produsert av selskapet etter å ha trukket for kostnader for alle materialer og kostnaden for investert kapital. Dette skiller fortjeneste i TBL fra fortjeneste i klassiske regnskapsmessige tolkninger av inntjening. Fortjeneste skal oppfattes som den samlede økonomiske fordel som samfunnet skaper - altså den økonomiske virkningen av selskapet på det økonomiske miljøet.

Grunnet avhandlingens omfang har vi valgt å se bort fra Elkingtons variabel om “profit” da vi ønsker å finne ut mer om hvordan samfunnsansvar på “people”- og “planet” kan være med på å påvirke et selskap. Slik vi har nevnt tidligere så vil vi med “people” fokusere på ansatte i et selskap og utelukke andre interessenter da omfanget blir for bredt. Til videre forskning kan vi finne ut hvordan variabelen “profit” kan påvirke et selskaps samfunnsansvar, og det samme kan vi gjøre med andre interessenter innenfor variabelen “people”. Variabelen “planet” handler stort sett om bærekraft og miljø og vi skal legge vekt på dette i avhandlingen vår.

Hovedideen med Triple Bottom Line er at den tar for seg både de økonomiske og sosiale aspektene ved samfunnsansvar. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) endret Elkingtons syn på samfunnsansvarsaktiviteter da de hevdet at samfunnsansvar skal være en kontinuerlig forpliktelse til å oppfylle etiske forpliktelser. Samfunnsansvarsaktiviteter støttet ikke bare økonomisk utvikling, men forbedret også livskvaliteten og jobbsikkerheten til ansatte, deres familier og samfunnet som en helhet (Development, 1999).

I følge Kang og Wood vil selskapene kunne klare å tjene penger fritt dersom disse samfunnsansvarsvilkårene er oppfylt (Kang & Wood, 1995). Samfunnsansvar var mye diskutert rundt denne perioden, men rollen til selskapene og myndighetene var fortsatt ikke helt klare.

Solomon mente at de nye virksomhetene ofte vil være de viktigste institusjonene i verden, og samfunnsansvar er utvidet til å kunne omfatte områder som tidligere hadde blitt sett på som regjeringenes område. Jo større selskapene er, jo mer forventet man at selskapene skulle ta del i samfunnsansvar (Solomon 1997, s. 202).

Carroll mente at samfunnsansvar i senere tid kommer til å være en essensiell del av selskapene og selskapenes praksis ettersom det er grunnlaget for mange teorier, og vil hele tiden være i samsvar med hva samfunnet forventer av selskapene (Carroll, 1999).

### *3.1.6 Samfunnsansvar i det 21. århundre*

Det 21. århundre har vært dominert av flere omfattende temaer, inkludert internasjonal handel, bekymring for energiforsyningen, global oppvarming, utvikling av telekommunikasjon og en økende bekymring for internasjonal terrorisme.

Slik vi nevnte innledningsvis så antas det at samfunnsansvarsutviklingen i stor grad startet i USA. I nyere litteratur har også andre land begynt å fokusere på samfunnsansvar, dermed har forskere som Maignan og Ralston, Aaronson, Perrini og Lucas studert samfunnsansvaret i andre land som Frankrike, Nederland, Storbritannia, Italia og Australia. Disse forskerne var med på å sammenligne oppfatningen av samfunnsansvar på tvers av landegrensene.

På en annen side forsøkte andre forskere om å påpeke forholdet mellom selskapets sosiale og økonomiske resultater. Orlitzky fant ut at å bidra til i samfunnsansvarsaktiviteter skulle redusere en eventuell økonomisk risiko for selskapene (Orlitzky, 2005). Hopkins studerte 10 britiske selskaper for å studere dette nærmere, men klarte ikke å validere det Orlitzky mente (Hopkins, 2003).

Forskerne i tusenårsskiftet begynte for første gang å se på samfunnsansvar i små og mellomstore selskaper. De kritiserte ordet “corporate” i corporate social responsibility fordi de mente at ordet var misvisende i sammenhenger hvor samfunnsansvar praktiseres av mindre selskaper. Brenkert mente at selskapsetikk handler om etikken til selskaper og det skal også inkludere små og mellomstore bedrifter (Brenkert, 2002). Spence hevdet at ved å

implementere samfunnsansvars-policyer så kunne selskapene vurdere sin egen evne og kapasitet i næringslivet (Spence, 2007).

Perrini foreslo at samfunnsansvar i store selskaper skulle baseres på interessentteorien, mens samfunnsansvar i små og mellomstore selskaper skulle være basert på sosialkapitalteori (Francesco Perrini, 2006).

Russo og Perrini har i etterkant hevdet at sosialkapitalteori og interessentteori skulle betraktes som alternative måter å forklare samfunnsansvar på i store selskap og små og mellomstore bedrifter. De mente at forholdet mellom små og mellomstore bedrifter og samfunnsansvar ville få bedre utslag med sosialkapitalteorien mens interessentteorien kunne fungere bedre som en ledsager (Russo & Perrini, 2009).

I løpet av det siste halve århundret er det definert mange definisjoner av samfunnsansvar i litteraturen, og det er likevel ingen enighet om begrepet (Matten og Moon 2008: Nasrullah og Rahim 2014). Sarkar og Searcy identifiserte 110 definisjoner av samfunnsansvar fra fagfellesvurderte tidsskrifter, bøker og ikke-akademiske publikasjoner fra 1953 til 2014 og kategoriserte dem i tre forskjellige perioder (Sarkar & Searcy, 2016).

I den første perioden (1953-1982) ble ideen om samfunnsansvar bygget rundt forestillingen om at “selskaper ikke bare har økonomiske og juridiske forpliktelser, men også et visst ansvar for samfunnet de bør oppfylle”.

Den andre perioden (1983-2002) var vitne til en økende bruk av etiske relaterte begreper. I tillegg ble bærekrafts- miljø- og interessentproblemer også fremhevet i definisjonene fra denne perioden. Den siste perioden varte fra 2003 til cirka 2014 og siden har miljømessige, interessenter og etiske hensyn fortsatt vært en viktig del av definisjonene (Sarkar og Searcy, 2016).

Den nye modellen for samfunnsansvar antas å være en moderne forståelse av begrepet. Den vektlegger selskapenes ansvar utover det loven krever at den skal gjøre (McWilliams et al, 2006). Definisjonen har i tillegg gått over fra å fokusere på det sosiale/filantropiske til å få et mer helhetlig syn på miljømessige, sosiale og økonomiske ansvarsområder - altså at den

beveger seg mot teorien om Triple Bottom Line (Dahlsrud, 2008). De tidligere definisjonene har ikke særlig fokusert på miljødimensjonen av samfunnsansvar, men har hovedsakelig fokusert på frivillige aktiviteter som nærmere var knyttet til filantropiske aktiviteter.

Etter hvert som konseptet utviklet seg og ble forklart i flere detaljer, så fikk de sosiale og miljømessige dimensjonene like stor oppmerksomhet (Dahlsrud, 2008). Utviklingen av definisjonen for samfunnsansvar er ikke lenger begrenset til bare å tjene penger og overholde lover og regler. Selskapene blir nå utfordret til å kunne oppnå målene til interessenter som aksjonærer, forbrukere, ansatte og miljøet (Nasrallah & Rahim, 2014). Samfunnsansvar tar nå også hensyn til å inkludere teorien om Triple Bottom Line for å oppnå økonomiske, sosiale og miljømessige resultater (Aguinis, 2011).

### *3.1.7 Ulike typer samfunnsansvarsaktiviteter*

I denne delen vil vi presentere ulike typer samfunnsansvarsaktiviteter, og vi har primært tatt utgangspunkt i artikler som kronologisk strekker seg fra FNs Global Compact i 2001 til FN Sustainable Development goals i 2015.

Vi skal først presentere de ti prinsippene fra FNs Global Compact som tar utgangspunkt i at selskapets bærekraft starter med et selskaps verdisystem og en prinsippbasert tilnærming for å drive forretningsrelatert arbeid (FN, 2004). Herved betyr det å oppfylle det grunnleggende ansvaret på områdene om menneskerettigheter, arbeidskraft, miljø og antikorrupsjon.

Ved å presentere de ti prinsippene i forretningsstrategier, politikk og prosedyrer og integritetskultur, opprettholder selskapet både det grunnleggende ansvaret overfor menneskene og planeten - og samtidig legger til rette for langsiktig suksess.

De ti prinsippene er hentet fra Verdenserklæringen om menneskerettigheter, Den internasjonale arbeidsorganisasjonens erklæring om grunnleggende prinsipper og rettigheter på jobb, Rio-erklæringen om miljø og utvikling og FNs konvensjon mot korrupsjon. De ti prinsippene er formulert som følger:

*Menneskerettigheter:*

1. Virksomheter bør støtte og respektere beskyttelsen av internasjonale menneskerettigheter, og
2. Sørge for at de ikke er medskyldige i brudd på menneskerettighetene

*Arbeid:*

3. Bedrifter bør opprettholde foreningsfriheten og effektiv anerkjennelse av retten til kollektive forhandlinger,
4. Eliminering av alle former for tvang - og tvangsarbeid
5. Effektiv avskaffelse for barnarbeid
6. Eliminering av diskriminering når det gjelder sysselsetting og yrke

*Miljø:*

7. Virksomheter bør støtte en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer
8. Ta initiativ for å fremme større miljøansvar, og
9. Oppmuntre til utvikling og diffusjon av miljøvennlige teknologier

*Antikorrupsjon:*

10. Selskaper bør jobbe mot korrupsjon i alle former, inkludert utpressing og bestikkelse

Bhattacharya og Sen valgte å dele samfunnsansvarsaktiviteter i følgende seks grupper:

- Mangfold (kjønn, etnisitet, familieforhold, seksuell orientering, handikappede)
- Ansatte (jobbsikkerhet, deling av overskudd, HMS)
- Miljø (Miljøvennlige produkter, behandling av og mineralisering av skadelig avfall, dyrevelferd, resirkulering, mineralisering av forurensning)
- Støtte til diverse formål i andre land (arbeid mot menneskerettighetsbrudd)
- Støtte til lokalsamfunnet (feks til diverse utdanningsprogram eller hjelp til vanskeligstilte i nærområdet)
- Produkt (knyttet til feks produktsikkerhet)

Sustainable Development Goals (SDG) er også kjent for de globale målene og ble vedtatt av FNs medlemsland i 2015 som en universell oppfordring til å ende fattigdom, beskytte planeten og sikre at alle mennesker skal kunne nyte fred og velstand innen 2030. De anerkjenner at en handling på et område vil påvirke utfall i andre områder, og at utvikling bør balansere sosiale, økonomiske og miljømessig bærekraft (SDG, 2015).

SDG er planen for å oppnå en bedre og mer bærekraftig fremtid for alle hvor de tar opp de globale utfordringene vi står overfor. De 17 målene er sammenkoblet og for at ingen av målene blir utelatt må disse oppnås innen 2030.

*Mål 1:* Slutt fattigdommen i alle dens former overalt

*Mål 2:* Avslutte sult, oppnå matsikkerhet og forbedret ernæring og fremme bærekraftig landbruk

*Mål 3:* Sikre sunne liv og fremme velvære for alle i alle aldre

*Mål 4:* Sikre inkluderende og rettferdig kvalitetsopplæring og fremme livslang læringsmuligheter for alle

*Mål 5:* Oppnå likestilling og styrke alle kvinner og jenter

*Mål 6:* Sikre tilgjengelighet og bærekraftig forvaltning av vann og sanitærforhold for alle

*Mål 7:* Sikre tilgang til rimelig, pålitelig, bærekraftig og moderne energi for alle

*Mål 8:* Fremme vedvarende, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full og produktiv sysselsetting og anstendig arbeid for alle

*Mål 9:* Bygge spenstig infrastruktur, fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og fremme innovasjon

*Mål 10:* Redusere ulikhet i og mellom land

*Mål 11:* Gjør byer og menneskelige bosetninger inkluderende, trygge, spenstige og bærekraftige

*Mål 12:* Sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønster

*Mål 13:* Iverksette akutte tiltak for å bekjempe klimaendringene og dens virkninger

*Mål 14:* Bevare og bærekraftig bruke hav, hav og marine ressurser for bærekraftig utvikling

*Mål 15:* Beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av landlige økosystemer, håndtere skoger bærekraftig, bekjempe ørkenspredning og stanse og reversere nedbrytning av land og stanse tap av biologisk mangfold

*Mål 16:* Fremme fredelige og inkluderende samfunn for bærekraftig utvikling, gi tilgang til rettferdighet for alle og bygge effektive, ansvarlige og inkluderende institusjoner på alle nivåer

*Mål 17:* Styrke implementering midlene og gjenopplive det globale partnerskapet for bærekraftig utvikling

Vi har nå sett hvordan utviklingen til samfunnsansvar har foregått og hvilke aktiviteter som innebærer i samfunnsansvarspraksisen. Vi har presentert flere definisjoner til samfunnsansvar og har bestemt å basere avhandlingen vår på Elkingtons variabler om “people” og “planet”. Vi skal videre finne ut hvordan human resources og affective commitment kan kobles til samfunnsansvar ettersom vi har lyst til å se om det er en sammenheng mellom selskapets samfunnsansvar med ansattes tilhørighet.

### **3.2 HUMAN RESOURCES**

Human Resources, heretter kalt HR, er en sentral del av den daglige driften i et selskap, og de ansatte er sentrale aktører for drift i disse selskapene. Det finnes flere måter å se effekten av HR i et selskap på og i denne avhandlingen har vi valgt å bruke ansattes tilhørighet for å se effekten av dette. Vi skal videre i dette kapitlet presentere relevante teorier innenfor HR og samtidig se hvordan ansattes tilhørighet kan bli påvirket av samfunnsansvarspraksisen i selskapet.

Human Resources har vært et omdiskutert tema de siste årene. Det tradisjonelle norske ordet “personalledelse” har nå blitt erstattet av et mer helhetlig begrep kalt human resources. Mikkelsen og Laudal mener at personalledelse som et begrep kan bli noe begrenset og dermed vil HR være et mer omfattende begrep når man snakker om et selskap (Mikkelsen & Laudal, 2016).

John Storey la frem 27 punkter som viser hvordan den tradisjonelle personalledelsen skiller seg fra HR-ledelse (Storey, 1992). Disse punktene er fordelt i fire dimensjoner som tar for seg tro og antagelser, strategiske aspekter, linjeledelse og nøkkelpunkter (Storey, 92).



Dimension	Personnel and IR	HRM
<i>Beliefs and assumptions</i>		
1 Contract	Careful delineation of written contracts	Aim to go 'beyond contract'
2 Rules	Importance of devising clear rules/mutuality	'Can-do' outlook; impatience with 'rule'
3 Guide to management action	Procedures	'Business-need'
4 Behaviour referent	Norms/custom and practice	Values/mission
5 Managerial task vis-à-vis labour	Monitoring	Nurturing
6 Nature of relations	Pluralist	Unitarist
7 Conflict	Institutionalised	De-emphasised
<i>Strategic aspects</i>		
8 Key relations	Labour management	Customer
9 Initiatives	Piecemeal	Integrated
10 Corporate plan	Marginal to	Central to
11 Speed of decision	Slow	Fast
<i>Line Management</i>		
12 Management role	Transactional	Transformational leadership
13 Key managers	Personnel/IR specialists	General/business/line managers
14 Communication	Indirect	Direct
15 Standardisation	High (e.g., 'parity' an issue)	Low (e.g. 'parity' not seen as relevant)
16 Prized management skills	Negotiation	Facilitation
<i>Key levers</i>		
17 Selection	Separate, marginal task	Integrated, key task
18 Pay	Job evaluation (fixed grades)	Performance-related
19 Conditions	Separately negotiated	Harmonisation
20 Labour management	Collective bargaining contracts	Towards individual contracts
21 Thrust of relations with stewards	Regularised through facilities and training	Marginalised (with exception of some bargaining for change models)
22 Job categories and grades	Many	Few
23 Communication	Restricted flow	Increased flow
24 Job design	Division of labour	Teamwork
25 Conflict handling	Reach temporary truces	Manage climate and culture
26 Training and development	Controlled access to courses	Learning companies
27 Foci of attention for interventions	Personnel procedures	Wide ranging cultural, structural and personnel strategies

Figur 3.6: John Storeys 27 punkter (Hentet fra: Storey, 92)

Storey mener at HR kan være med på å gi et selskap mulige konkurransefortrinn (Storey, 2007). Det er viktig at ansatte engasjerer seg i forpliktelsene sine i stedet for at hverdagsoppgavene går som en “autopilot”. I tillegg er det viktig at målene og strategiene til HR-ledelsen integreres og samhandles med selskapets forretningsstrategi. Storey hevder at utvelgelsen og utviklingen av ansatte er viktig for fremdriften av selskapet.

De 27 forskjellige punktene kan være den viktigste fellesnevneren av HR da de viser hvordan ulike ledelsesmetoder styrker både innsats, kompetanse og kapasiteten til ansatte slik at selskapet kan oppfylle målene sine. Dette er mulig å gjøre ved at en ledelse er optimal, organiseringen er bra fordelt og at det er et trivelig arbeidsmiljø (Mikkelsen & Laudal, 2016). HR skal på mange måter også vurdere hvordan de ansatte kan være med på å fremme de kollektive målene til selskapet som de selv er en del av.

Vi vil i denne avhandlingen vektlegge de ansattes virksomhetsfokus, og dermed vil vi, i likhet med Mikkelsen og Laudal (2016), definere HR som følgende: “HR er et sett av aktiviteter

som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeiderne og organisasjon” (Mikkelsen & Laudal, 2016). I definisjonen blir bokstavene H og R definert som:

**Human:** *Menneskene selskapet bruker for å oppnå sine mål*

**Resource:** *Evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra*

Ditlev-Simonsen (2010) refererer til en artikkel hvor det fremgår at ledere er med på å støtte gode saker som deres ansatte blir stolte av, og det kan også være med på å tiltrekke potensielle nye ansatte (Bhattacharya, Sen og Korschun 2008). I England ble det utført en undersøkelse hvor 9 av 10 hevdet at arbeidsgivernes sosiale- og miljømessige ansvarlighet var viktig for dem (Dawkins, 2004). Funnene til Ditlev-Simonsen indikerer for øvrig at alle ansatte ikke er klar over at arbeidsgiveren deres støtter disse tiltakene (Ditlev-Simonsen, 2010). Det fremgår også at det i stor grad er en forskjell på hvor inkluderende og involverte de ulike ansatte i hvert selskap pleier å være.

Flere selskaper opplever utfordringer med å velge en lederstil som passer både til teknologiske- og sosiale endringer, og passe på en kontinuerlig utvikling av menneskets potensiale i selskapet. De ansatte er avhengig av at ledelsen leder dem, men også samarbeider mot felles mål og hele tiden opplyser dem om eventuelle endringer i selskapet (Szczepańska-Woszczyzna, 2015).

Lederne er ansvarlige for å fortelle sine ansatte hvilken atferd som ikke er akseptabel i selskapet og de må også legge til rette for passende holdninger hos ledere på lavere nivå. Merkebyggeri og "sunn" bedriftskultur er komponenter i en bilateral kommunikasjon for alle berørte parter. Samfunnsansvarsaktiviteter, reklamekampanjer og arbeidsgivermerket må være pålitelige og konsistente med selskapets strategi (Szczepańska-Woszczyzna, 2015)

### *3.2.1 Commitment*

“Organizational Commitment” er det engelske begrepet for forpliktelse. Det er vanskelig å oversette dette begrepet til norsk da “commitment” både kan være forpliktelse, tilhørighet og/eller engasjement. Allen og Meyer definerer dette som “en psykologisk tilstand som

karakteriserer 1) ansattes forhold til selskapet og 2) implikasjoner for ansattes opprettholdelse av medlemskap i selskapet” (Allen & Meyer, 1997).

I teorien om organisasjonsforpliktelse finnes det flere ulike forskningsretninger hvor noen av dem er avhengig av hva man legger i begrepet commitment. Som nevnt tidligere deler Allen og Meyer commitment i to retninger hvor den ene retningen legger vekt på formen til commitment - hvordan forpliktelsen til selskapet hos ansatte kommer til uttrykk. Den andre retningen legger vekt på forpliktelsens potensielle mål i selskapet. Forfatterne kaller dette “entities” og slike “entities” kan være kolleger, ledere og oppgaver.

Det opereres med flere begrepsapparat hvor “commitment” kan forstås ut fra både flerdimensjonale eller endimensjonale konstruksjoner. Det er dog en enighet om at commitment kan forstås som en “forpliktende og stabiliserende styrke som er med på å gi retning og mål for atferden” (Meyer, Herscovitch, 2001). Hvilket betyr at det er en tenkemåte, og flerdimensjonaliteten kan oppstå når en skal karakterisere bakenforliggende motivasjon eller strategi for denne tenkemåten. Den dag i dag er forskere enige om at en organisasjonsforpliktelse på mange måter kan antydes for å være en flerdimensjonal konstruksjon.

Ulike forskere deler forpliktelse til selskapets ansatte i tre respektive kategorier; *ønske (need)*, *behov (desire)* og *forpliktelse (commitment)*, men i denne avhandlingen vil vi legge vekt på teoriene til Meyer og Allen (Kucukusta et.al, 2016) . Disse har delt har delt organisatorisk forpliktelse inn i affective commitment (AC) som handler om affeksjon og kjærlighet en har for jobben sin. Continuance commitment (CC) handler om hvorvidt man er redd for å miste jobben, mens normative commitment (NC) handler om følelsen av en forpliktelse til bli igjen på jobben (Allen & Meyer, 91).

Disse variablene kan være faktorer som kan påvirke atferden til ansatte i en jobbsammenheng (Meyer & Allen, 1991). Commitment (heretter kalt tilhørighet) kan som en psykologisk tilstand være med på å prege forholdet mellom ansatte og selskapet, og i tillegg påvirke deres beslutninger om å fortsette eller slutte i jobben.

### *3.2.1.1 Continuance commitment*

Som nevnt tidligere handler Continuance Commitment om hvorvidt man er redd for å miste arbeidsplassen sin. CC spiller inn når en ansatt begynner å veie fordelene og ulempene ved å forlate et selskap opp mot hverandre. I trekomponentsmodellen til forfatterne er CC behovskomponenten (need). Å forlate et selskap kan eksempelvis innebære økonomiske tap i form av dårligere lønnsvilkår og sosiale tap ved at man mister kontakt med sine gamle kolleger. I tillegg kan faktorer som antall ledige og interessante stillinger i arbeidsmarkedet spille inn.

Dette kan måles ved at man ser til hvilken grad CC korrelerer med ansattes ansiennitet og akkumulerte hendelser. Samlivsbrudd kan eksempelvis være en akkumulert hendelse som kan være med på å øke betydningen av det sosiale arbeidsmiljøet. Økt alder kan også være en akkumulert hendelse ettersom man med årene kan være mindre attraktiv i andre selskaper. Økonomisk tap kan handle om at jo lenger man har vært ansatt i et selskap, jo mer sannsynlig er det at man har opparbeidet seg gode sosiale bånd og gode økonomiske arbeidsvilkår i jobben.

### *3.2.1.2 Normative commitment*

Normative Commitment handler om forpliktelsen til å bli igjen i selskapet. Dersom en ansatt føler seg forpliktet av selskapet vil det innebære at han/hun opplever en form for “saldo” i favør av arbeidsgiveren sin. De vil da føle at de skylder selskapet sitt til å forbli en ansatt, og slike forpliktelser kan komme av ulike forhold. Dette kan skyldes faktorer i rekrutteringsprosessen i selskapet, ansattes egen moral eller andre forhold i forbindelse med ansettelsesprosessen.

### *3.2.1.3 Affective commitment*

Affective Commitment handler primært om engasjement og en emosjonell tilknytning til et selskap (Meyer et.al, 2002). Meyer og Allen mener at en utvikling av AC bør være høyt prioritert i et selskap. De mener at en ansatt med høy AC vil kunne identifisere seg med visjonen og målsettingene til selskapet og vil mest sannsynlig ønske å forbli en del av selskapet.

I følge forfatterne er personlige egenskaper og arbeidserfaring viktige faktorer for AC, og konsekvensen av høy AC kan forårsakes av lav grad av “turnover” og “turnover intention” - altså intensjonen om å slutte. En høy AC kan også være med på å gi positive konsekvenser for atferd i jobben slik som tilstedeværelse, høyt ytelsesnivå og innsatsen utover forventninger. I tillegg kan høy grad av AC ha konsekvenser for de ansattes opplevelse av velvære og helse.

Ettersom vi i denne avhandlingen fokuserer på ansattes engasjement og tilhørighet, velger vi å se nærmere på affective commitment for å finne mulig tilbakevirkningskraft til samfunnsansvar. Vi skal hovedsakelig se om samfunnsansvarspraksisen i selskapet påvirker tilhørigheten til ansatte i et selskap og samtidig finne ut potensielle sammenhenger mellom samfunnsansvar og AC.

### *3.2.2 Affective commitment og samfunnsansvar*

Flere forskere har tatt utgangspunkt i den sosiale identitetsteorien og funnet relevante sammenhenger mellom affective commitment og samfunnsansvar. Teorien viser at et individs “self-concept” kan påvirkes av de sosiale kategoriene det klassifiserer seg i. Klassifiseringen kan gjøres på grunnlag av forskjellige faktorer, eksempelvis gjennom selskapet de jobber for. Andre forskere hevder at selskapets handlinger i sosiale forhold kan være med på å påvirke selvbildet til de ansatte. Wang og Gao fant ut at ansatte ofte vil være villige til å donere tid og krefter for å støtte samfunnsansvarsprogrammene i selskapet (Wang & Gao, 2014).

Forskere undersøkte effekten av ansattes oppfatning av samfunnsansvarsaktiviteter på selskapets resultater (Lee et.al, 2013). De foreslo at selskapet bør kommunisere med sine ansatte ved planlegging av de ulike samfunnsansvarsprogrammene. De mente at oppfattelsen av samfunnsansvarsprogrammene kan i stor grad påvirke ansattes lojalitet og tilfredshet med selskapet sitt.

I en artikkel har forfatterne utviklet et sett med medarbeiderrelaterte samfunnsansvarsaktiviteter slik som sikkerhet i forhold til ansettelse og opplæring - og hevdet at disse aktivitetene skulle være gunstige for ansatte (Zhu et.al, 2014). De testet

effekten av samfunnsansvar på AC til de ansatte gjennom en mediator som de kalte opplevd bedriftskultur, og funnene deres viste at dette forholdet var positivt.

Turker analyserte samfunnsansvar ved hjelp av en 17-item scale hvor forfatteren fant en signifikant positiv sammenheng mellom samfunnsansvarspraksiser og selskapets engasjement (Turker, 2009). I 2009 foreslo Sharma at samfunnsansvarspraksis i stor grad legger vekt på HR ettersom en effektiv samfunnsansvarspraksis kan være med på å skape en sterk og engasjert organisasjonskultur (Sharma et.al, 2009).

I en artikkel ser Ditlev-Simonsen på forholdet mellom CSR og affective commitment, og hevder at engasjerte ansatte både er en viktig forutsetning og samtidig en fordel for arbeidsgivere (Ditlev-Simonsen, 2010). Hun refererer til en annen studie som mener at AC er sett på som en viktig faktor for dedikering og lojalitet. I samsvar med dette synspunktet har flere studier funnet positive forhold mellom AC og fravær, ytelse og omsetning (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)

## 4.0 METODISK TILNÆRMING

### 4.1 METODE

I dette kapitlet er skal vi forklare hva metode er og samtidig begrunne vår valg av metodisk tilnærming. Vi skal forklare og legitimere innhentet data og fremgangsmåten som er benyttet i denne oppgaven. Kapitlet starter med en presentasjon av hvilken metodisk tilnærming vi har valgt i denne avhandlingen, etterfulgt av tilhørende forskningsspørsmål. Videre skal vi beskrive analyseverktøyene og forklare hvordan de kan være med på å besvare forskningsspørsmålet vårt. Vi skal fremheve aktuelle begreper innenfor metode og vurdere kvaliteten av oppgaven. Til slutt skal vi oppsummerere kapitlet ved å presentere den visuelle forskningsmodellen vår.

#### *4.1.1 Valg av metode*

I forskningen er det vanlig å skille mellom to metodiske tilnærminger som henholdsvis er kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode er kjent for å ha et intensivt design hvor man går i dybden for å beskrive et fenomen eller en handling (Jacobsen, 2011). Kvantitativ metode derimot benytter et ekstensivt design som kan egne seg godt til fenomener hvor man har utformet klare problemstillinger og hypoteser.

Ettersom vi jobber ut fra en klar problemstilling og vil avkrefte eller bekrefte hypotesene, valgte vi å benytte oss av en kvantitativ metodisk tilnærming i denne avhandlingen. Formålet med denne studien er å finne ut hvilket kjennskap ansatte har til samfunnsansvarspraksisen i selskapet. Vi vil samtidig finne ut om det er en sammenheng mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet.

Problemstillingen vår er utarbeidet slik at vi kunne velge om vi ville benyttet oss av kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Ved å benytte en kvalitativ tilnærming ville vi forsøkt å hente ut informasjon ut fra et begrenset antall personer gjennom intervjuer eller observasjoner. I en kvantitativ metode kan vi ved hjelp av spørreundersøkelser med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer, telle variablene for å kartlegge utbredelse og informasjon (Olafsen, 2019). I en kvantitativ tilnærming kan vi skape god oversikt og i tillegg

finne ut det som er representativt og gjennomsnittlig for respondentene. Det er enklere å danne seg et bilde og skape rom for å generalisere resultatene (Olafsen, 2019).

Vi kunne også valgt å benytte oss av metodetriangulering hvor vi sendte ut spørreskjemaer til en gruppe ansatte og gjennomført kvalitative intervjuer med en leder og noen tilfeldige valgte ansatte. Med hensyn til begrensninger i omfanget til avhandlingen valgte vi å se bort fra dette alternativet.

På bakgrunn av vårt metodevalg har vi formulert følgende problemstilling:

***“Hvilket kjennskap har selskapets ansatte til samfunnsansvarspraksisen som utføres i selskapet? Er det en sammenheng mellom forholdet til samfunnsansvar og ansattes tilhørighet?”***

#### *4.1.2 Valg av forskningsdesign*

En kvantitativ tilnærming består av tre forskningsdesign, herunder eksplorerende, deskriptiv og kausalt design (Olafsen, 2019). Vi bruker eksplorerende design når vi ønsker forståelse og innsikt om en uklar problemstilling - dette er også kjent som en utforskende studie. Et kausalt design blir ofte benyttet i en årsakssammenheng hvor vi ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler. I et deskriptivt design forsøker man å finne sammenhenger mellom en eller flere variabler.

Et deskriptivt forskningsdesign egner seg best til vår problemstilling da vi ønsker å finne sammenhengen mellom variablene våre. Hensikten med et deskriptivt forskningsdesign er å finne frem en kvantifisert beskrivelse av et fenomen - dette kan ofte være et samfunn, et segment eller en gruppe mennesker. Det er viktig å ha en klar og definert problemstilling og klare hypoteser om hvordan de ulike variablene påvirker hverandre. I tillegg er det viktig å definere populasjonen eller utvalget (Olafsen, 2019)



### 4.1.3 Utvalg

Utgangspunktet for denne avhandlingen er å se hvilken kjennskap de ansatte har til samfunnsansvarspraksisen som utføres i selskapet. Vi vil videre også se om det er en sammenheng mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet. Vi har tatt utgangspunkt i selskapet Sopra Steria for å besvare problemstillingen og gjøre relevante funn. Vi har vært i dialog med direktøren for samfunnsansvar i selskapet som godkjente spørsmålene våre og sendt ut en e-post med link til undersøkelsen vår. E-posten ble sendt til cirka 250 ansatte.

Sopra Steria er et selskap som har vært mye omtalt om at de er et selskap som vektlegger samfunnsansvar høyt (E24, 2019). De har også flere ganger blitt kåret til å være den beste arbeidsplassen i Norge. Vi ville finne ut hvor mange ansatte som visste hvilken samfunnsansvarspraksis Sopra Steria opererte med, og hvordan de ville vurdere selskapets bidrag til samfunnsansvar.

Hilde Holm, direktøren for samfunnsansvar i Sopra Steria hadde et utvalg med rundt 250 ansatte som var engasjerte i samfunnsansvar. I et møte med Holm fikk vi blant annet vite at noen ansatte samlet inn til kreftforeningen og noen var opptatt av klima ved at de ønsket at møtene i selskapet skulle bestå av minimalt kjøttprodukter. Vi fant ut at deres ansatte var spredt i forskjellige deler i samfunnsarbeidet. Dette gjorde undersøkelsen vår mer spennende da vi i tillegg til samfunnsansvar også ville finne ut om sammenhengen mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet. Vi kunne i undersøkelsen få vite hvilket forhold og hvilket kjennskap deres ansatte har til samfunnsansvarspraksisen i selskapet, og i tillegg se om vi finner relevante sammenhenger mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet.

Vi komponerte en tekst som skulle sendes ut til et utvalg på rundt 250 ansatte i Sopra Steria. I teksten introduserte vi oss selv og forklarte hva undersøkelsen handlet om. Ansatte vi sendte ut undersøkelsen til hadde vært med på å bidra med til i samfunnsansvarsaktiviteter. Vi hadde også valget om å sende ut undersøkelsen til hele selskapet, men på grunn av avhandlingens omfang måtte vi begrense dette til et utvalg som vi visste kunne representere samfunnsansvar og i tillegg gi oss solide data på denne sammenhengen med deres tilhørighet.

Da Holm sendte ut undersøkelsen fikk vi overkant av 70 svar og ettersom dette utgjorde nærmere 30% av populasjonen, ble vi enige om å sende ut en påminnelse. 11.02.20 ble selve undersøkelsen sendt ut og to uker senere sendte Holm ut en påminnelse til alle. Etter påminnelsen fikk vi cirka 100 svar. Vi hadde lyst til å sende ut en vennlig påminnelse igjen etter noen uker, men på grunn av strenge krav fra helsemyndighetene i forbindelse med Covid-19 og permitteringer/hjemmekontor tenkte vi at vi mest sannsynlig ikke kom til å få flere svar.

#### *4.1.4 Spørreundersøkelse*

Spørreundersøkelsen vår er basert på det teoretiske rammeverket vi har presentert tidligere i avhandlingen. Spørsmålene er anbefalt å bli plassert etter tema for at respondentene unngår å bli forvirret, og dermed har vi kategorisert spørreundersøkelsen vår etter hver variabel vi ønsker å finne ut mer av (Ringdal, 2013). Vi har tatt utgangspunkt både i allerede utformede spørsmål og spørsmål fra den årlige undersøkelsen “Great Place To Work”. Spørsmålene våre er dermed testet i tidligere studier og vil ansees som å være validerte.

Ettersom spørsmålene skulle sendes til selskapets ansatte, synes vi det var viktig å gjennomføre pretester for å fjerne eventuelle misforståelser og uklarheter. Vi sendte ut spørreskjemaet til venner og familie for å sikre at de forstår spørsmålene, og utfra deres tilbakemeldinger omformulerte vi teksten og spørsmålene der det var nødvendig.

Haraldsen anbefaler at demografiske spørsmål som kjønn og alder bør komme sist i spørreundersøkelsen (Haraldsen, 1999). Dette er anbefalt da disse spørsmålene ikke er relevante for å få svar på problemstillingen, men at de heller skaper en bakgrunn for hvem respondentene er og det kan være til hjelp under videre forskning.

#### *4.1.5 Variabler*

Spørreundersøkelsen tar for seg to de tre hovedtemaene vi har lagt vekt på i denne avhandlingen. Slik vi har nevnt i det teoretiske rammeverket så velger vi å se bort fra Elkingtons tredje variabel “profit” grunnet avhandlingens omfang. Vi har dermed fokusert på å finne ut så mye vi kan om ansattes forhold til “people”- og “planet”-delen av de tre variablene. Grunnen for at vi valgte å se på disse variablene var for å se hvorvidt de ansatte kjenner til denne delen av samfunnsansvar. Det er også denne delen av samfunnsansvar som

har vært mye omtalt de siste årene, og vi ville se hvordan de ansatte vurderer selskapets arbeid rundt disse områdene. Videre vil vi se hvordan samfunnsansvaret henger sammen med ansattes tilhørighet.

Vi tok utgangspunkt i spørsmålene til Allen og Meyer om følelsesmessig tilhørighet i selskapet for å finne relevante sammenhenger mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet (Allen & Meyer, 1990). For å ikke begrense oss til teoriene til Allen og Meyer, valgte vi også å ta i bruk spørsmål fra “Great Place To Work”(GPTW) da Sopra Steria er en del av dette. Deres ansatte er også kjent med dette konseptet da de svarer på årlige undersøkelser for å måle arbeidsmiljøet og tilhørigheten deres.

Vi fikk tilsendt spørsmålene fra GPTW fra Holm og dermed kunne velge hvilke spørsmål vi ville bruke i spørreundersøkelsen vår. Vi valgte å bruke både spørsmål fra Allen & Meyer og spørsmål fra GPTW for å skaffe et dypere innblikk rundt tilhørigheten. Vi skal videre i kapittelet presentere hva vi har valgt å benytte som våre uavhengige og avhengige variabler.

## **4.2 PRESENTASJON AV VARIABLER**

### *4.2.1 Avhengige variabler*

Vi har valgt å benytte “ansattes tilhørighet” som vår avhengig variabel. Grunnen for at vi valgte å bruke dette som en avhengig variabel er for å kartlegge hvilke faktorer som påvirker tilhørigheten. Ettersom en avhengig variabel blir påvirket av andre variabler, har vi valgt å se på hvorvidt tilhørigheten avhenger av de andre faktorene (Olafsen, 2018). Veilederen vår har hele tiden forklart oss nyttigheten av å bruke spørsmål som allerede er utformet i andre studier slik at vi blant annet kan bidra til og sammenligne med andre studier.

Ved utredning av spørsmålene til spørreundersøkelsen valgte vi å bruke allerede utformede spørsmål og spørsmål hentet fra den årlige undersøkelsen “Great Place To Work”. GPTW er en global leder for utvikling, bevaring og anerkjennelse av selskapskultur (Nikovski, 2020). Formålet med GPTW er å kartlegge de ansatte og undersøke praksisen av arbeidsplasser på verdensbasis og hjelpe selskaper med å bygge og opprettholde sterk tillitskultur. Dataene i GPTW viser at de beste arbeidsplassene gir høyere økonomisk avkastning og har lavere

frivillig turnover av ansatte (Nikovski, 2020). På grunn av begrensninger i avhandlingen har vi valgt å ta for oss et begrenset utvalg av spørsmål slik at det kunne være med på å danne et godt grunnlag for oppgaven vår.

Nedenfor er det satt opp en del utsagn om ansattes tilhørighet, hvor enig eller uenig er du i følgende?

	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken uenig eller enig	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at Sopra Steria sine problemer er mine egne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Det er en «familie» - eller «team»-følelse her</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Steria er en bedrift som betyr mye for meg personlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke noe sterk tilhørighet til Sopra Steria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4.1: Spørsmål relatert til avhengig variabel

For å kunne måle spørsmålene har vi valgt å bruke måleenheter fra four-item Corporate Citizenship Scale (Gorden, Anderson & Bruning, 1992). Spørsmålene fra GPTW hadde vi fått muligheten til å få historiske data på, men på grunn av at undersøkelsen vår blir sendt ut til under 20% av de som deltar i medarbeiderundersøkelsen, hadde vi ikke klart å sammenligne besvarelsene like godt. Alternativt kunne vi ha brukt svarene som en overordnet bekreftelse i vår studie, men vi tenkte at det mest sannsynlig ville forvirre oss mer enn å oppklare ting.

Spørsmålene vi stiller er i utgangspunktet basert på de fire måleenhetene som fremgår av “Spørreskjemametodikk - etter kokebokmetoden” (Haraldsen, 1999). Vi har valgt å ikke inkludere et fritekstområde i disse spørsmålene da vi mener at vi kan få mange gode svar basert på spørsmålene som vi allerede har stilt.

#### 4.2.2 Uavhengige variabler

Vi har i utgangspunktet benyttet oss av to uavhengige variabler som er basert på Elkingtons variabler om “planet” og “people” i Triple Bottom Line. I det teoretiske rammeverket forklarte vi at vi ønsker måle selskapets ansatte med variabelen “people”. Dermed skal vi se hvordan den uavhengige variabelen “people” kan være med på å påvirke ansattes tilhørighet. På samme måte vil vi se hvordan variabelen “planet” kan være med på å påvirke ansattes tilhørighet. Vi måler disse spørsmålene på en kontinuerlig skala.

Nedenfor er det satt opp noen utsagn om bærekraft, hvor enig eller uenig er du i følgende?

	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken uenig eller enig	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke
Sopra Steria har bidratt med bærekraftige løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Steria reduserer utslipp og sparer energi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan vil du vurdere følgende aspekter?

	1 Veldig dårlig	2 Dårlig	3 Verken dårlig eller god	4 God	5 Veldig god	Vet ikke
Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Sterias informasjonsdeling om viktige saker og endringer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4.2: Spørsmål relatert til uavhengige variabler

Vi har også valgt å ha tre spørsmål med fritekstsvaer for å se hvor mye de ansatte faktisk vet om samfunnsansvarspraksisen i selskapet og hva de mener selskapet kan forbedre seg på. Vi valgte først å spørre generelle spørsmål om “planet” og “people” før vi spurte hvordan de ville vurdere Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar.

I møte med Holm fikk vi vite at ansatte er engasjert i flere samfunnsansvarsområder og de som er veldig engasjerte kan også tipse ledelsen om ulike bidrag eller andre aktiviteter selskapet kan engasjere seg i. Grunnen for at vi hadde spørsmål med fritekstsvaer er for å

kartlegge hva de driver med på overordnet nivå og hvilke aktiviteter som er mest populære blant ansatte.

Kan du nevne noe spesifikt Sopra Steria gjør knyttet til samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Er det områder Sopra Steria utmerker seg innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Hvordan kan Sopra Steria bli bedre innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Figur 4.3: Fritekstspørsmål

Vi har i tabell 2 lagt frem en oppstilling av spørsmålene våre som tilhører de uavhengige og avhengige variablene for å danne en oversikt over hvilke referanser vi har brukt ved utredning av spørsmålene våre.

Spørsmål	Variabel	Kilde
<i>Sopra Steria har bidratt med bærekraftige løsninger</i>	Uavhengig variabel (miljø)	(Tsai et al., 2012)
<i>Sopra Steria reduserer utslipp og sparer energi</i>	Uavhengig variabel (miljø)	(Tsai et al., 2012)
<i>Hvordan vil du vurdere Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?</i>	Uavhengig variabel (miljø)	(Tsai et al., 2012)
<i>Hvordan vil du vurdere Sopra Sterias informasjonsdeling om viktige saker og endringer?</i>	Uavhengig variabel (ansatte)	(Tsai et al., 2012)
<i>Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her</i>	Avhengig variabel (ansattes tilhørighet)	Great Place To Work
<i>Jeg føler at Sopra Steria sine problemer er mine egne</i>	Avhengig variabel (ansattes tilhørighet)	(Meyer & Allen, 90) Oversatt (Ditlev-Simonsen, 2015)

<i>Det er en "familie"- eller "team"-følelse her</i>	Avhengig variabel (ansattes tilhørighet)	Great Place To Work
<i>Sopra Steria er en bedrift som betyr mye for meg personlig</i>	Avhengig variabel (ansattes tilhørighet)	(Meyer & Allen, 90) Oversatt (Ditlev-Simonsen, 2015)
<i>Jeg føler ikke noe sterk tilhørighet til Sopra Steria</i>	Avhengig variabel (ansattes tilhørighet)	(Meyer & Allen, 90) Oversatt (Ditlev-Simonsen, 2015)

Tabell 2: Spørsmål spørreundersøkelse

### 4.3 RELIABILITET OG VALIDITET

For å teste om vi har god kontroll over variablene vi jobber med, kan vi undersøke hvor høy grad av reliabilitet det foreligger. Reliabilitet handler hovedsakelig om hvor pålitelig dataene er (Olafsen, 2019). I slike kvantitative undersøkelser kan vi måle reliabilitet ved å gjenta samme undersøkelse. Vi kan velge å bygge forskningen på primærdata samtidig som vi tar utgangspunkt i tidligere forskning og eksisterende teorier.

Validitet handler om i hvilken grad vi faktisk måler det fenomenet vi ønsker å måle. Det handler om hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet som skal undersøkes. Det er viktig å sikre at undersøkelsen både er reell og valid, og passe på at undersøkelsen blir gjennomført fra start til slutt på riktig side av etiske normer (Olafsen, 2019). I teorien skal det være enkelt å forholde seg til disse normene da det primært handler om egen atferd som skal opptres redelig.

Det skal tas hensyn til forskningssubjektene og man skal praktisere informert samtykke. Det er i tillegg viktig å ikke føre respondentene bak lyset og samtidig også vise samfunnsmessig ansvar. Vi har valgt å ha en anonym spørreundersøkelse og vi har bestemt at vi ikke skal samle inn sensitive opplysninger - heller ikke via indirekte opplysninger eller skjulte elektroniske spor som IP-adresse. Dette har alle respondentene blitt informert om gjennom en felles e-post.

Målet med en kvantitativ tilnærming er å etablere kausalitet ved å teste hypoteser for å se om de er signifikante. Her følger også tre viktige kausalitetsforhold innenfor eksperimentet. I første omgang er det nødt til å være en samvariasjon mellom X og Y. Videre er det viktig at X må komme før Y i tid. Til sist er det viktig at det er en isolasjon i form av en tredjevariabel (Z) som ikke påvirker dette forholdet (Hair, 2014). Et slikt eksperiment kan være med på å bekrefte eller avkrefte hypotesene vi har utformet, og det vil også føre til god kontroll over variablene som kan påvirke resultatene.

Reliabilitet og validitet er viktige utgangspunkt for å finne gode beslutninger i masteravhandlingen vår. Dersom en undersøkelse har høy reliabilitet, vil dette bidra til god validitet i oppgaven. Studien vil da være et godt utgangspunkt for en troverdig analyse. Vi skal først starte med å analysere validiteten av undersøkelsen for å undersøke gyldigheten av den. Videre skal vi se reliabiliteten av undersøkelsen for så å finne ut hvor pålitelig undersøkelsen vår er og om den viser til en realistisk og virkelig situasjon (Silkose, 2006).

#### *4.3.1 Validitet*

Vi skal se på begrepsvaliditet og innholdsvaliditet for å teste validiteten til spørreundersøkelsen vår. Gjennom en begrepsvaliditet ser vi på sammenhengen mellom de teoretiske begrepene og operasjonaliseringer (Olafsen, 2019). Vi har passet på å ikke bruke vanskelige fagbegreper slik at de ansatte ikke misforstår spørsmålene. Før de klikket inn på linken hadde vi formulert en tekst hvor det klart og tydelig kom frem at undersøkelsen vil handle om samfunnsansvar, og dermed har vi ikke brukt begrepene CSR eller Corporate Social Responsibility ved utredning av spørsmålene våre for å forvirre dem.

Vi har prøvd å være konsekvente hele tiden og brukt samme begrep overalt slik at undersøkelsen ikke er misvisende og forhindre at respondentene blir forvirret. I innholdsvaliditeten er det viktig at vi tester om spørsmålene våre dekker studiens teoretiske bakgrunn, og dermed har vi tatt i bruk flere artikler som omhandler samfunnsansvar som har utformet slike kvantitative spørreundersøkelser.



Vi har spesielt lagt vekt på artikler som baserer sin teoretisk utgangspunkt på Elkingtons variabler. Vi har samtidig også valgt å ha med noen åpne spørsmål som kan være med på å vise hvor mye de ansatte faktisk vet om samfunnsansvarspraksisen i selskapet. Dette gjør vi også for at respondentene kan fremheve andre viktige aspekter som ikke er spesifisert (Silkose 2006).

#### 4.3.2 Reliabilitet

Vi skal teste datainnsamlingen for reliabilitet for å se om vi vil få samme resultat dersom undersøkelsen gjentas flere ganger. Vi sendte ut undersøkelsen til utvalgte testpersoner som kunne hjelpe oss med å spore frem uklarheter eller mangler med spørreundersøkelsen før vi sendte den endelige undersøkelsen til de ansatte. Både veilederen vår og kontaktpersonen i Sopra Steria har sett gjennom undersøkelsen og kommet med konstruktive tilbakemeldinger.

Grunnen for at vi har brukt allerede etablerte og godkjente spørsmål er for å fjerne usikkerheten rundt spørsmålene og presentere dem på riktig måte foran respondentene. Vi har også oversatt noen av spørsmålene til norsk og dermed følte vi nødvendigheten med å teste dem ut for å sikre oss at det ikke er feil i språkformuleringen eller at de virker misvisende.

## 4.4 ETIKK

Før vi sendte ut undersøkelsen til ledelsen måtte vi sikre oss at dataen vi behandler i studien er konfidensiell. Vi fylte ut et skjema i NSD og fordi vi ikke trengte tilgang til noen personlige opplysninger, fikk vi beskjed at studien ikke er meldepliktig etter personopplysningsloven.

**Du har oppgitt at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet.**

Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel.

Figur 4.4: Meldeskjema til NSD, (Hentet fra: NSD,2020)

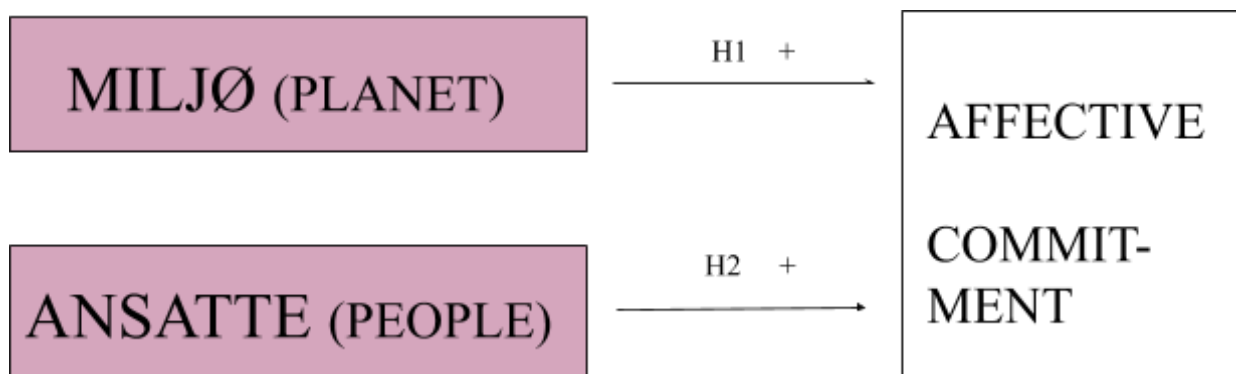
Da vi sendte ut undersøkelsen informerte vi deltakere om formålet og hensikten med spørreundersøkelsen, og vi tydeliggjorde også at deltakelsen er frivillig. Vi la ved en tekst som viser til konfidensialitet, anonymitet og sikkerhet.

*“Under finner dere linken til undersøkelsen. Det vil ta cirka 3-5 minutter å fylle denne ut. Deltakelse i spørreundersøkelsen er frivillig og anonym. Dersom du svarer, har du gitt samtykke til å delta. Dersom du ikke vil delta, kan du la være å svare. Dersom du ombestemmer deg underveis i utspørringen, lar du være å levere inn skjemaet. Etter at skjemaet er levert, kan svarene ikke trekkes tilbake fordi de er levert anonymt og kan ikke spores tilbake til deg, heller ikke via indirekte opplysninger eller skjulte elektroniske spor som IP-adresse.”*

Vi synes at det var viktig at potensielle deltakere var klar over at deres personalia på noen måter ikke kan bli sporet opp, og for å sikre at undersøkelsen er helt anonym tok vi også kontakt med vår studieleder for å bekrefte at deltakerne på noen måter ikke kan spores opp. Svarene fra enkeltansatte vil heller ikke offentliggjøres eller bli lagt frem foran ledelsen i Sopra Steria.

## 4.5 FORSKNINGSMODELL OG KONKLUSJON

Basert på metodetilnærmingen og teoriene vi har gjennomgått skal vi presentere forskningsmodellen og hypotesene vi har utformet. Modellen skal bidra med å svare på og gi oss en bedre forståelse av problemstillingen. Vi skal i denne avhandlingen se hvilket kjennskap selskapets ansatte har til samfunnsansvarspraksisen i et selskap, og vi vil også finne ut om det kan være med på å påvirke ansattes tilhørighet.



Figur 4.5: Forskningsmodell

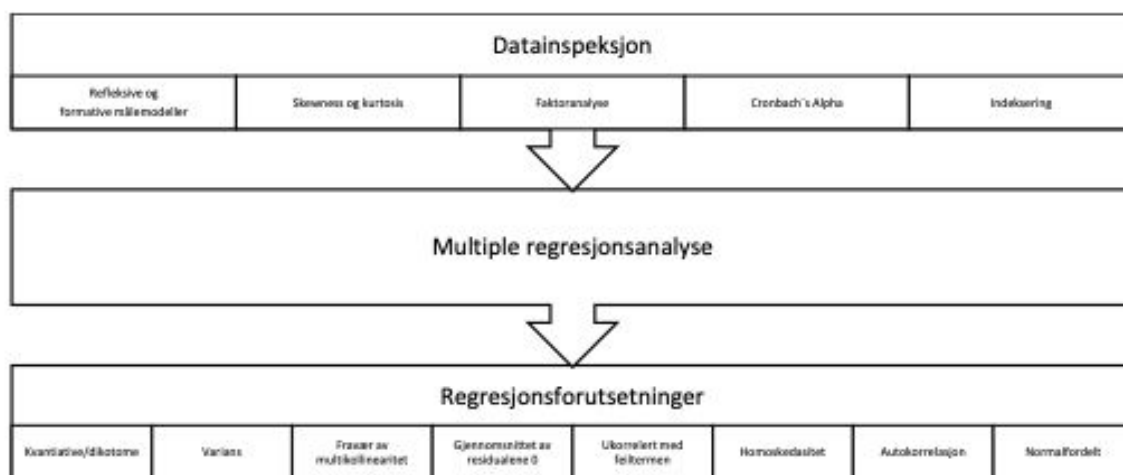
*H0*: Samfunnsansvarsaktiviteter i selskapet har ingen påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).

*H1*: Samfunnsansvarsaktiviteter som selskapet gjør for miljøet har en positiv påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).

*H2*: Samfunnsansvarsaktiviteter som selskapet gjør for de ansatte har en positiv påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).

## 5.0 RESULTAT

Datamaterialet ble importert til SPSS etter at vi hadde fått inn svarene vi ønsket. Videre i kapittelet skal vi presentere resultatene fra undersøkelsen og gjennomføre deskriptiv statistikk, korrelasjoner, faktoranalyser, regresjonsforutsetninger og regresjonsanalyser. Av våre 100 respondenter skal vi benytte 97 i analysen da disse oppfyller kravene. Vi skal ta utgangspunkt i figur 5.1 og gjennomgå denne stegvis i kapittelet.



Figur 5.1 Analyseprosess (Hentet fra: Clausen, 2009)

### 5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK

Deskriptiv statistikk handler om hvordan de ulike variablene fordeler seg (Madsen & Stenheim, 2015). Vi skal i dette kapittelet presentere de ulike tabellene og figurene som viser hvordan våre ulike variabler fordeler seg. Noen av respondentene svarte ikke på spørreundersøkelsen og dermed valgte vi å fjerne disse slik at vi satt igjen med data for 97 respondenter.

	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Mann	35	36,1
Kvinne	62	63,9
<i>Total</i>	<i>97</i>	<i>100,0</i>

Tabell 3: Oversikt over bakgrunnsvariabel kjønn vist i prosent (%) og antall (n)

Slik det fremkommer av tabell 3 så er det nesten dobbelt så mange kvinner (62) enn menn (35) som har deltatt i spørreundersøkelsen.

	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
18 - 25 år	16	16,5
26 - 35 år	37	38,1
36 - 45 år	21	21,6
46 - 55 år	15	15,5
Mer enn 56 år	8	8,2
<i>Total</i>	<i>97</i>	<i>100,0</i>

Tabell 4: Oversikt over bakgrunnsvariabel alder vist i prosent (%) og antall (n)

I tabell 4 ser vi at 16 av respondentene våre er mellom 18-25 år og 37 er mellom 26-35 år. Vi har 21 respondenter som er mellom 36-45 år, 15 som er mellom 46-55 år og 8 som er mer enn 56 år gamle.

I spørreundersøkelsen hadde vi tre åpne spørsmål hvor vi la til tekstbokser som respondentene kunne skrive på. Den beste mulige måten å kvalifisere disse svarene på er å gruppere svarene vi har fått inn.

Det første spørsmålet er “kan du nevne noe spesifikt Sopra Steria gjør knyttet til samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?” og svarene vi fikk fremgår av tabell 5. Vi har valgt å gruppere dette spørsmålet med tre variabler, herunder vet, vet ikke og ikke besvart.

	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Vet	56	57,7
Vet ikke	17	17,5
Ikke besvart	24	24,7
<i>Total</i>	97	100,0

*Tabell 5: Oversikt over svar relatert til det første åpne spørsmålet*

Med det andre spørsmålet “er det områder Sopra Steria utmerker seg innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?” har vi valgt å klassifisere svarene til følgende grupper:

	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Miljø	2	2,1
Mennesker	27	27,8
Miljø og mennesker	11	11,3
Ikke besvart	42	43,3
Vet ikke	15	15,5
<i>Total</i>	97	100,0

*Tabell 6: Oversikt over svar relatert til det andre åpne spørsmålet*

Med det siste åpne spørsmålet spurte vi “hvordan kan Sopra Steria bli bedre innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?” Her har vi valgt å gruppere på samme måte som det forrige åpne spørsmålet. Resultatene fremgår av tabell 7.

	<b>Frekvens</b>	<b>Prosent</b>
Miljø	24	24,7
Mennesker	7	7,2
Miljø og mennesker	11	11,3
Ikke besvart	46	47,4
Vet ikke	9	9,3
<i>Total</i>	97	100,0

*Tabell 7: Oversikt over svar relatert til det tredje åpne spørsmålet*

Vi kan se i tabellene at det er en del mangler i svarene på de åpne spørsmålene, og dermed har vi bestemt å ikke ta med disse videre til regresjonsanalysen. Vi velger derfor å beholde disse resultatene kun i den deskriptive analysen.

### *5.1.1 Målemodell*

Vi skal ta utgangspunkt i forskningsmodellen (Figur 4.5) under redegjøring av studiens målemodell. Vi ønsker å teste variablene “people” og “planet” og deres relasjon til affective commitment. Våre teoretiske variabler former indikatorene som er brukt i spørreundersøkelsen vår, og dermed må vi undersøke om målemodellen er refleksiv eller formativ. Ved en refleksiv modell så forklarer den latente variabelen indikatorene, mens indikatorene vil forme den latente variabelen ved en formativ målemodell (Kline, 2016).

Basert på vår studie og utarbeidet forskningsmodell er målemodellen vår refleksiv da endringer i indikatorene ikke vil føre til endringer, eller ha innvirkning på den latente variabelen. Dersom man velger feil målemodell kan analysene bli påvirket og det kan medføre ukorrekte analyser. Dersom målemodellen er refleksiv er det nødvendig å gjennomføre en cronbach’s alpha analyse.

Indikatorene våre er utformet fra teoretiske begreper og dermed kan vi anse de som refleksive. Vi skal på bakgrunn av dette utføre en cronbach's alpha analyse som sier noe om påliteligheten eller måleusikkerheten til studien (Kline, 2016).

### *5.1.2 Skewness og kurtosis*

Det er viktig å teste om datamaterialet er normalfordelt før vi går videre med regresjonsanalysen. Mål om normalfordeling skal beregnes når variablene er utformet på ordinal- og skalanivå, noe som har blitt gjort i vår studie (Madsen & Stenheim, 2015). Normalfordelingen kan skilles ved hjelp av de ulike verdiene for standardavvik og gjennomsnitt. Målene vil se på skewness (skjevhet) og kurtosis (spisshet).

Noen av respondentene våre har svart "vet ikke" på noen av spørsmålene og en slik måleenhet er ikke knyttet til skala- eller ordinalnivå, og dermed måtte vi fjerne disse respondentene før vi analyserte studien vår for skjevhet og spisshet.

Dataene våre ble redusert med 15 respondenter etter at vi fjernet disse svarene, og da endte vi opp med data for 82 respondenter. Det er viktig å nevne at vi har to spørsmål i spørreundersøkelsen vår som er refleksive, og disse er Sopra Steria 1 og Tilhørighet 5. Vi har dermed endret value på disse spørsmålene slik at vi kunne få riktig tall i forhold til skala.



Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Miljø 1	1	5	4,23	,985	-1,597	2,665
Miljø 2	1	5	3,98	,916	-,742	,350
Miljø 3	1	5	4,21	,828	-1,479	3,786
Ansatte 1	1	5	4,26	,750	-1,360	3,727
Sopra Steria 1	1	5	4,28	,734	,505	-,979
Sopra Steria 2	1	5	4,45	,863	<b>-2,091</b>	<b>5,222</b>
Tilhørighet 1	1	5	4,77	,504	<b>-2,138</b>	<b>3,887</b>
Tilhørighet 2	1	5	3,83	,872	-,645	,575
Tilhørighet 3	2	5	4,55	,723	-1,683	2,603
Tilhørighet 4	1	5	4,23	,893	-1,331	1,848
Tilhørighet 5	1	5	4,2	1,232	1,577	1,357

Tabell 8: Deskriptiv statistikk av indikatorer

Fra tabell 8 ser vi at gjennomsnittet fordeler seg litt over midtpunktet i skalaen.

Gjennomsnittet fordeler seg fra 3,83 til 4,77 og dette vil anses som en grei fordeling av svarene. Vi har også analysert standardavviket ettersom det kan gi oss en bedre oversikt over variasjonen på svarene. Standardavviket varierer fra ,504 til 1,232, noe som er innenfor tommelfingerregelen på at standardavviket skal være rundt 2.

Fra tabellen ser vi også at alle verdiene utenom Sopra Steria 2 og Tilhørighet 1 plasserer seg innenfor kravene på +/- 2 for skewness og +/- 4 for kurtosis (Madsen & Stenheim, 2015). Verdiene for skewness går fra -,742 til -1,683, noe som betyr at variablene fordeler seg mot venstre i skalaen (Madsen & Stenheim, 2015).

Verdiene for kurtosis går fra -,979 til 3,786, og positive verdier for kurtosis indikerer at variabelen er spissere enn normalfordelingen, mens negative verdier indikerer en flatere

fordeling enn normalfordelingen (Madsen & Stenheim, 2015). Alle verdier er innenfor kravene utenom Sopra Steria 2 som har en skewness på -2,091 og kurtosis på 5,222 og Tilhørighet 1 som har skewness på -2,138 og kurtosis på 3,887. På bakgrunn av dette besluttet vi å fjerne disse spørsmålene før vi gikk videre med resten av analysen.

## **5.2 FAKTORANALYSER**

Vi tar utgangspunkt i en faktoranalyse når vi redegjør for antall dimensjoner i en korrelasjonsmatrise (Ringdal, 2013). Det har som hensikt å minimere antall variabler til et mindre sett med faktorer (Madsen & Stenheim, 2015). Vi skal ta utgangspunkt i konvergent og divergent faktoranalyse for å undersøke dette nærmere.

### *5.2.1 Konvergent faktoranalyse*

En konvergent faktoranalyse er en metode for å lete etter bakenforliggende faktorer (Madsen & Stenheim, 2015). Vi ser da i hvor stor grad det er samsvar mellom multiple mål. En tommelfingerregel sier at minstekravet er faktorladninger på ,30 og ,40 mens ladningene på ,50 eller bedre blir ansett som gode (Hair et al., 2014).

Når vi kjører en konvergent faktoranalyse så benytter vi “maximum likelihood” som ekstraksjonsmetode da de refleksive målene ønsker avdekking av korrelasjoner mellom begrepene (Madsen & Stenheim, 2015). “Maximum likelihood” anses å være den mest kritiske metoden å benytte seg av og er anbefalt å bruke dersom dataene er normalfordelte (DeCoster, 1998).

Variabel	Påstand	Faktorladning
Miljø 1	Sopra Steria har bidratt med bærekraftige løsninger	,730
Miljø 2	Sopra Steria reduserer utslipp og sparer energi	,628
Miljø 3	Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling	,608
Ansatte 1	Sopra Steria informasjonsdeling om viktige saker og endringer	,474
Tilhørighet 2	Jeg føler at Sopra Sterias problemer er mine egne	,622
Tilhørighet 3	Det er en “familie”- eller teamfølelse her	,623
Tilhørighet 4	Sopra Steria er en bedrift som betyr mye for meg personlig	,999
Tilhørighet 5	Jeg føler ikke noe sterk tilhørighet til Sopra Steria	,314

Tabell 9: Konvergent faktoranalyse for variablene

I tabell 9 ser vi at indikatorene lader på  $>,300$  og det vil si at det er tilfredsstilte ladninger som er godt over kravet. Dette gjør at vi beholder alle variablene og tar de videre med til neste analyser.

### 5.2.2 Divergent faktoranalyse

Vi gjennomfører en divergent faktoranalyse for å undersøke om spørsmålene ikke måler på feil faktor. Vi ønsker dermed ikke kryssladninger for faktorene våre og begrepene bør korrelere lavt med hverandre (Hair et.al, 2014). Dersom analysen vår ender opp med ladninger på tvers av faktorer, kan vi enten fjerne spørsmålene eller splitte dem. Det er viktig å være kritisk ettersom vi i verste fall kan fjerne en unik dimensjon med begrepet. Vi må da studere om dimensjonen kan plukkes opp av andre spørsmål slik at den kan påvirke den statistiske konklusjonsvaliditeten.

Vi skal i denne delen av analysen anvende “principal component analysis” med oblimum with kaiser normalization som rotasjonsmetode. Ved første utkjøring fikk vi 7 kryssladninger, og det siste spørsmålet om tilhørighet var den eneste faktoren som ikke krysset.

Variabel	1	2	3
Miljø 1	.409		.730
Miljø 2	,352		,592
Miljø 3	,434		,531
Ansatte 1	,301		,412
Tilhørighet 2	,460	,422	
Tilhørighet 3	,531	,332	
Tilhørighet 4	,786	,617	
Tilhørighet 5	,486		
Sopra Steria er mer opptatt	,785	-,618	

Tabell 10: Divergent faktoranalyse, første utkjøring

På bakgrunn av dette valgte vi å fjerne spørsmålet “Sopra Steria er mer opptatt av å bli oppfattet som en bedrift som tar samfunnsansvar enn å faktisk gjøre det” og gjennomførte en ny analyse med ny evaluering. I tabell 11 ser vi at vi endte opp med to faktorer med kun én krysslading som gjelder det første spørsmålet i spørreskjemaet. Spørsmålet har derimot en effekt på ,730 på faktor nummer 2 og minst effekt på faktor 1 ed ,332 og dermed bestemte vi oss for å beholde dette spørsmålet.

Variabel	1	2
Miljø 1	,332	,730
Miljø 2		,682
Miljø 3		,608
Ansatte 1		,474
Tilhørighet 2	,622	
Tilhørighet 3	,623	
Tilhørighet 4	,999	
REV TILHØRIGHET	,314	

Tabell 11: Divergent faktoranalyse, andre utkjøring

I analysen fremkommer det at indikatorene “miljø” og “ansatte” har samme komponent og dermed hører sammen. Vi har dermed besluttet å slå disse variablene sammen som gjør at indikatorene miljø 1, miljø 2, miljø 3 og ansatte 1 skal slås sammen til en felles variabel som vi kaller “samfunnsansvarsaktiviteter”. Dette ga studien vår en ny modell med 1 hypotese i stedet for 2.

*H0*: Samfunnsansvarsaktiviteter i selskapet har ingen påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).

*H1*: Samfunnsansvarsaktiviteter som selskapet gjør for miljøet og ansatte har en positiv påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).



Figur 5.2: Revidert forskningsmodell

### 5.2.3 Cronbach's alpha

Vi ønsker å se på konsistensen mellom flere måletall av en variabel når vi undersøker for reliabilitet (Hair et.al, 2014). Slik vi nevnte i kapittel 5.1.1 er studien vår basert på en refleksiv målemodell og dermed skal vi utføre en cronbach's alpha analyse.

Slik det fremgår av tabell 12 har variabelen "samfunnsansvarsaktiviteter" en reliabilitetskoeffisient høyere enn ,70 og dette er innenfor minstekravet. Ansattes tilhørighet derimot oppfylte ikke kravet på ,70 og dermed bestemte vi oss for å fjerne det siste spørsmålet om "tilhørighet" slik at vi kunne få en alpha som er høyere enn ,70.

Etter å ha fjernet spørsmålet så fikk vi en alpha på ,749 som dekker kravet til reliabilitet, og det vil si at variablene våre har stor grad av pålitelighet. Cronbach's alpha vil da ansees som å ha tilfredsstillende resultater.

Variabel	Chronbach's Alpha	N of Items
SAMFUNNSANSVARS AKTIVITETER	,778	4
ANSATTES TILHØRIGHET	,749	3

Tabell 12: Cronbach's alpha

### 5.2.4 Indeksering av variabler

Vi har nå utført en normalfordeling, reliabilitetstest og faktoranalyse og vi skal videre indeksere målevariablene. Indekseringen skal foregå på bakgrunn av tidligere analyser og dette handler om å slå sammen flere verdier til et sammensatt mål (Ringdal, 2013).

Vi samlet sammen variablene i SPSS hvor indikatorene "Miljø 1", "Miljø 2", "Miljø 3" og "Ansatte 1" ble slått sammen til variabelen "samfunnsansvarsaktiviteter". I SPSS gjør vi det

på følgende måte: Samfunnsansvarsaktiviteter = (Miljø 1 + Miljø 2 + Miljø 3 + Ansatte 1) / 4.

Vi gjorde det samme med variabelen “tilhørighet” da den er satt sammen av “Tilhørighet 2”, “Tilhørighet 3” og “Tilhørighet 4”. I SPSS gjorde vi dette på følgende måte: Ansattes tilhørighet = (Tilhørighet 2 + Tilhørighet 3 + Tilhørighet 4) / 3

Spørsmål	Variabel	Kilde
<i>Sopra Steria har bidratt med bærekraftige løsninger</i>	Uavhengig variabel (miljø 1)	(Tsai et al., 2012)
<i>Sopra Steria reduserer utslipp og sparer energi</i>	Uavhengig variabel (miljø 2)	(Tsai et al., 2012)
<i>Hvordan vil du vurdere Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?</i>	Uavhengig variabel (miljø 3)	(Tsai et al., 2012)
<i>Hvordan vil du vurdere Sopra Sterias informasjonsdeling om viktige saker og endringer?</i>	Uavhengig variabel (ansatte 1)	(Tsai et al., 2012)
<i>Jeg føler at Sopra Steria sine problemer er mine egne</i>	Avhengig variabel (tilhørighet 1)	(Meyer & Allen, 90) Oversatt (Ditlev-Simonsen, 2015)
<i>Det er en “familie”- eller “team”-følelse her</i>	Avhengig variabel (tilhørighet 2)	Great Place To Work
<i>Sopra Steria er en bedrift som betyr mye for meg personlig</i>	Avhengig variabel (tilhørighet 3)	(Meyer & Allen, 90) Oversatt (Ditlev-Simonsen, 2015)

Tabell 13: Indeksering av variabler

### 5.3 KORRELASJONSANALYSER

En korrelasjonsanalyse blir benyttet når man skal undersøke statistiske sammenhenger eller samvariasjoner mellom variablene. Korrelasjonskoeffisienten bør ideelt sett ligge på  $\pm 1$  (Hair et.al, 2014).

I vårt tilfelle har variablene en god samvariasjon med både den uavhengige og avhengige variabelen, altså at de har høye x-verdier og høye y-verdier (Ringdal, 2013). Denne oppstillingen fremgår av tabell 14 og vi kan se at samfunnsansvarsaktiviteter og tilhørighet har en sterk positiv samvariasjon på ,338. Samtidig ansees korrelasjonsanalysen å være signifikant på et 95% nivå da variablene har en p-verdi lik ,001.

		SAMFUNNSANSVARS AKTIVITETER	ANSATTES TILHØRIGHET
SAMFUNNSANSVARS AKTIVITETER	Pearson Correlation	1	,338**
	Sig. (1-tailed)		,001
	N	82	82
ANSATTES TILHØRIGHET	Pearson Correlation	,338**	1
	Sig. (1-tailed)	,001	
	N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Tabell 14: Korrelasjonsmatrise

## 5.4 REGRESJONSANALYSER

Det er viktig å analysere forholdet mellom de uavhengige og avhengige variablene. Utgangspunktet for en enkel lineær regresjonsmodell er å knytte den avhengige variabelen til en uavhengig variabel. I en slik regresjonsanalyse antas det at forholdet mellom den avhengige og uavhengige variabelen kan uttrykkes i en rett linje (Bowerman & Murphy, 2014).



Videre i analysen skal vi se om vår uavhengige variabel samfunnsansvarsaktiviteter har en direkte påvirkning på vår avhengige variabel ansattes tilhørighet. Grunnen for at vi utfører en enkel lineær regresjonsanalyse er fordi studien vår inneholder kun én uavhengig variabel.

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,338 <sup>a</sup>	,114	,103	,64255
a. Predictors: (Constant), SAMFUNNSANSVARSAKTIVITETER				
b. Dependent Variable: ANSATTES TILHØRIGHET				

Tabell 15: Adjusted R2

Vi ser på faktoren “Adjusted R2” i tabell 15 og ser at samfunnsansvarsaktiviteter forklarer ,114, altså 11,4% av variasjonen i ansattes tilhørighet.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,249	1	4,249	10,292	,002 <sup>b</sup>
	Residual	33,030	80	,413		
	Total	37,279	81			
a. Dependent Variable: ANSATTES TILHØRIGHET						
b. Predictors: (Constant), SAMFUNNSANSVARSAKTIVITETER						

Tabell 16: Anova

I regresjonsanalysen kommer det frem at F-testen gir en signifikansnivå på ,002. Dette indikerer for at det sannsynligvis foreligger en sammenheng mellom den avhengige og uavhengige variabelen.

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,781	,449		6,196	,000
	Samfunnsansvarsaktiviteter	,341	,106	,338	3,208	,002

a. Dependent Variable: ANSATTES TILHØRIGHET

Tabell 17: Koeffisient

Fra tabell 17 ser vi at samfunnsansvarsaktiviteter har en standard betaverdi på ,338 med et signifikansnivå på ,002. Dette betyr at samfunnsansvarsaktiviteter har en relativ stor innvirkning på ansattes tilhørighet. Det foreligger en signifikant sammenheng da den er innenfor et 95% nivå.

## 5.5 REGRESJONSFORUTSETNINGER

Det foreligger åtte forutsetninger for å få en tilfredsstillende regresjonsanalyse og for at vi forhindrer å trekke en feil konklusjon (Berry, 1993). Vi skal i dette kapitlet gå gjennom disse forutsetningene og se om variablene våre oppfyller kravene for å tilfredsstill dem.

### 5.5.1 Dikotome, kvantitative, kontinuerlige eller ubegrensede variabler

De avhengige variablene bør være kvantitative med variabler uten målefeil mens de uavhengige variablene skal være dikotome eller kvantitative. I vårt tilfelle vil det bety at samfunnsansvarsaktiviteter som er vår uavhengige variabel er nødt til å være kvantitativ eller

dikotom, mens den avhengige variabelen må være kvantitativ. Den uavhengige variabelen vår er dikotom og dermed skal vi teste om den er kvantitativ.

Det er nødvendig å sjekke om indikatorene er utarbeidet på intervallskala når vi tester for kvantitativitet. Vi må også sjekke om det er lik avstand mellom hver måleenhet (Ringdal, 2013). I vår studie er både den uavhengige og avhengige variabelen målt på en 5-punkts intervallskala. Dette vil være med på å fremme et nøytralt punkt og også fange opp mulig varians i svarene.

Vi må videre teste målefeilene som kan gjøres på to forskjellige måter. Dette blir gjort ved tilfeldige- og systematiske målefeil. I tabell 9 ser vi at variablene våre er over kravet på 0,7 og dermed vil de anees som å være tilfredsstilte. Vi tester validiteten av dataene ved en systematisk målefeil (Ringdal, 2013). Vi måtte videre foreta faktoranalyser for å sjekke for mulige kryssladninger. Vi har allerede diskutert faktoranalysen og mulige tiltak i kapittel 5.2, og dermed anser vi denne forutsetningen som tilfredsstillt.

#### 5.5.2 Alle variabler må ha en varians større enn 0

Vi tar utgangspunkt i deskriptiv statistikk for å teste om variansen og standardavviket har en større verdi enn 0.

<b>Descriptive Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
SAMFUNNSANSVARS AKTIVITETER	82	4,1677	,67134	,451
ANSATTES TILHØRIGHET	82	4,2033	,67841	,460

Tabell 18: Deskriptiv statistikk

Tabell 18 indikerer at variansen er ulik 0 på alle variabler og vi ser derfor denne forutsetningen som tilfredsstillt.

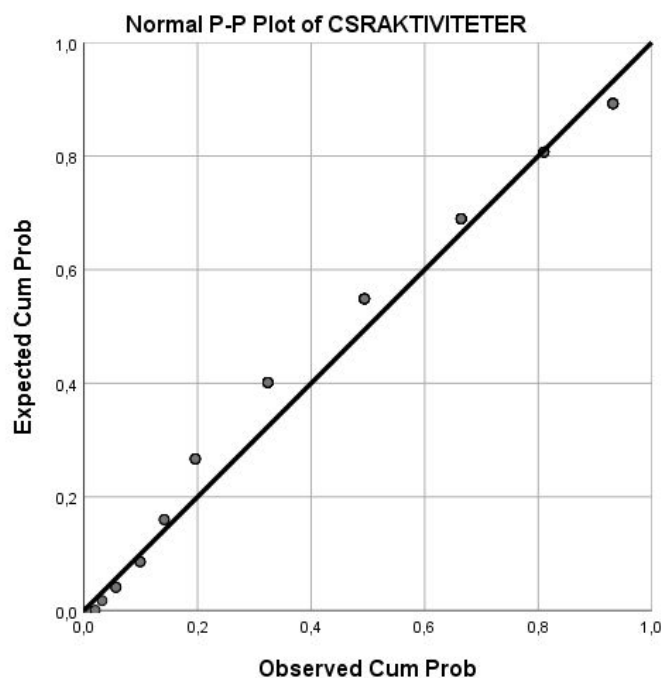
### 5.5.3 Fravær av perfekt multikollinearitet

Ettersom vi bare har én uavhengig variabel trenger vi ikke å teste for multikollinearitet.

### 5.5.4 Kravet om linearitet

Vi ønsker ikke et spesifikt mønster i denne forutsetningen. I utgangspunktet avhenger dette av verdiene på de uavhengige og avhengige variablene og residualene. Residualer er avstanden mellom observert verdi og predikert verdi. Vi ønsker å teste for en lineær regresjonslinje som betyr at avvikene skal være like store både over og under linjen.

Vi kan sjekke om linjen har en u-formet kurve (noe som tilsvarer andregradsuttrykk) eller en s-formet kurve (tilsvarende tredjegradsuttrykk) i stedet for en lineær linje. Vi gjennomfører en p-plot for den uavhengige variabelen for å teste dette (Figur 5.3).



Figur 5.3: P-plot

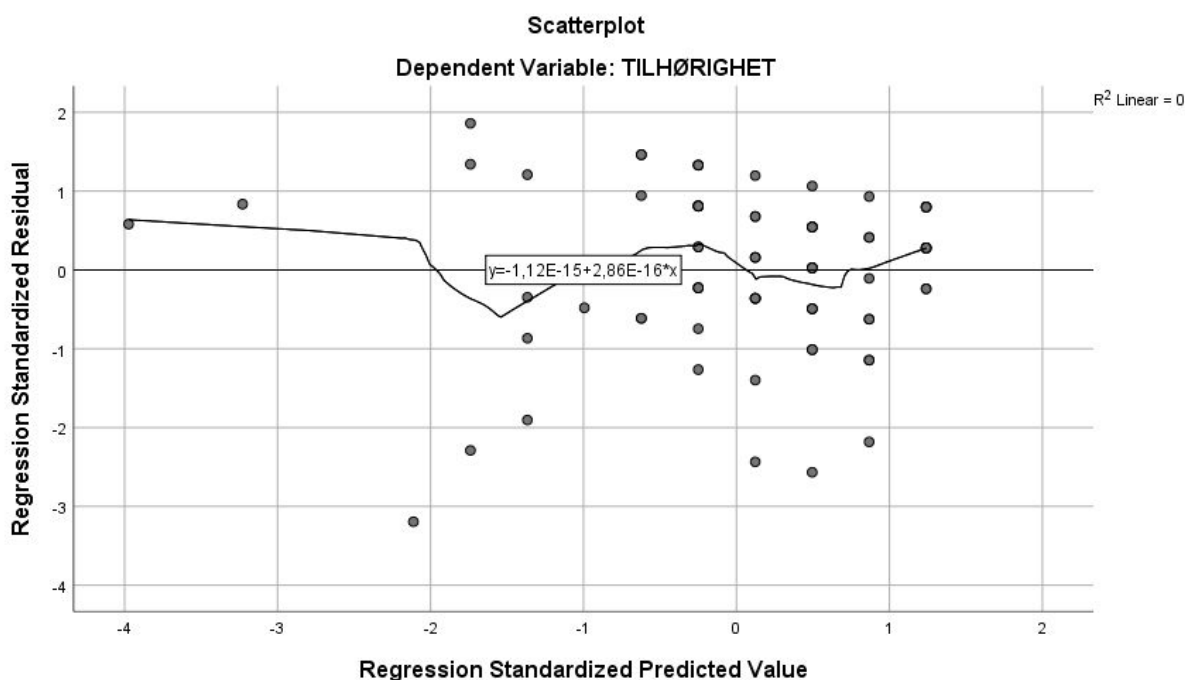
Fra figuren kan vi se at det er lineære sammenhenger mellom den uavhengige og avhengige variabelen vår og dermed anser vi denne forutsetningen som oppfylt.

### 5.5.5 Uavhengig variabel må være ukorrelert med feiltermen

Vi har ingen kontrollvariabel i denne studien, dermed er ikke denne forutsetningen relevant.

### 5.5.6 Krav til homoskedastisitet

For å teste for homoskedastisitet har vi benyttet et residualdiagram. Ved bruk av dette kan vi undersøke hvordan verdiene er plassert på regresjonslinjen.



Figur 5.4: Scatterplot

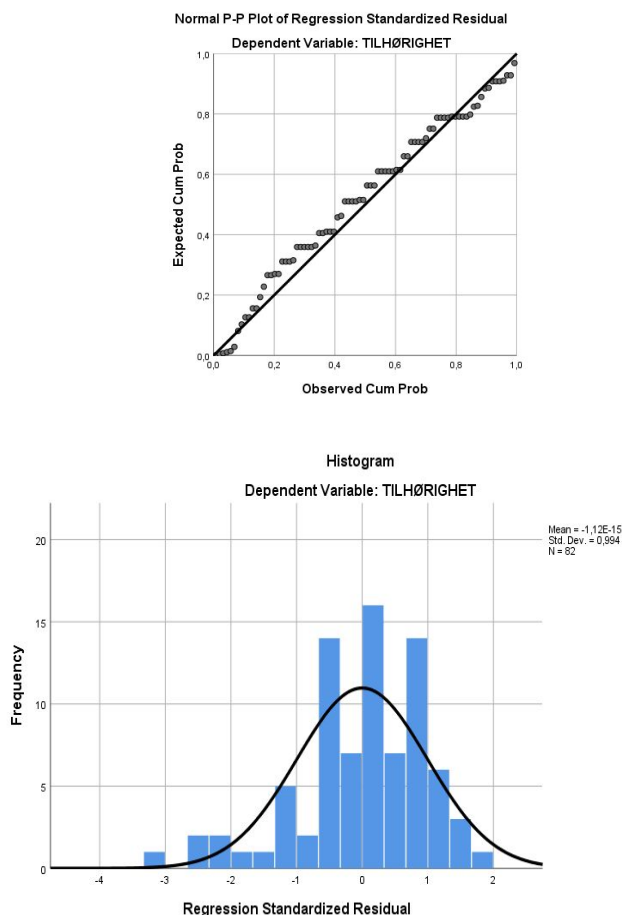
Figur 5.4 viser at det er lik spredning mellom residualene og dermed vil vi anse forutsetningen som tilfredsstillt.

### 5.5.7 Fravær av autokorrelasjon

Fravær av autokorrelasjon kan skape problemer ved tidsseriedata (Ringdal, 2013). Dette er ikke aktuelt i vår studie og dermed velger vi å ikke teste dette nærmere.

### 5.5.8 For alle verdier av X er residualene normalfordelte

For å teste for normalfordeling tar vi utgangspunkt i p-plot og histogram.



Figur 5.5: Normalfordeling

Slik vi ser av figur 5.5 så fordeler residualene seg litt over og mer på den høyre siden av normalfordelingskurven. Vi ser at det eksisterer en høyreskjevfordeling, men det er fortsatt vanskelig å utdype noe mer om ekstremverdiene. Figuren viser at den tykke linjen faller sammen med den tynne linjen og dette indikerer normalfordeling (Ringdal, 2013). Dette betyr at residualene er normalfordelte med noen små avvik, men vi anser fortsatt forutsetningen som tilfredsstillt.

### 5.6.9 Oppsummering

Etter å ha gått gjennom forutsetningene ser vi at alle er innenfor kravene og anses som tilfredsstilte. I kapittel 5.1.2 valgte vi å fjerne indikatorene Sopra Steria 2 og Tilhørighet 1 da disse ikke tilfredsstilte kravene til skewness og kurtosis. I kapittel 5.2.2 valgte vi å fjerne en til indikator da det oppstod kryssladninger. Vi slo sammen indikatorene “miljø” og

“mennesker” til en felles uavhengig variabel som vi kalte samfunnsansvarsaktiviteter, og også fjernet indikatoren “tilhørighet 5” for å dekke kravene til alpha.

## 6.0 ANALYSE

I dette kapittelet skal vi redegjøre for resultatene fra hypotesetestingen. Vi skal ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket når vi diskuterer funnene fra analysen.

Vi ser det dermed nødvendig å nevne problemstillingen på nytt:

***“Hvilket kjennskap har selskapets ansatte til samfunnsansvarspraksisen som utføres i selskapet? Er det en sammenheng mellom forholdet til samfunnsansvar og ansattes tilhørighet?”***

Vi skal videre presentere resultatene fra hypotesetestingen før vi diskuterer hvilken innvirkning samfunnsansvarsaktiviteter har på ansattes tilhørighet.

### 6.1 RESULTAT FRA HYPOTSETESTING

Vår studie har sett på en potensiell sammenheng mellom samfunnsansvar og ansattes tilhørighet med variablene “miljø (planet)”, “mennesker/ansatte” (people) og ansattes tilhørighet (affective commitment). Etter utkjøring av divergent faktoranalyse ble det redegjort for å slå sammen variablene “miljø” og “mennesker/ansatte” til en felles variabel “samfunnsansvarsaktiviteter”. Dette ga studien vår en ny og revidert forskningsmodell og vi endte opp med 1 hypotese i stedet for 2. Vi har i kapittel 5.4 utført en regresjonsanalyse for å teste hypotesen vår og vi skal i dette kapittelet diskutere resultatene av dette.

#### 6.1.1 Hypotese 1

*H1*: Samfunnsansvarsaktiviteter som selskapet gjør for miljøet og ansatte har en positiv påvirkning på ansattes tilhørighet (affective commitment).

I korrelasjonsmatrisen (tabell 14) ser vi at det foreligger en positiv samvariasjon (,338) mellom samfunnsansvarsaktiviteter og ansattes tilhørighet. Korrelasjonsmatrisen har et signifikansnivå på 95% med en p-verdi lik ,002. I tabell 17 testet vi hypotesene og av testen fremkommer det at de uavhengige variablene forklarte 11,4% av variasjonene til ansattes tilhørighet. Den standardiserte regresjonskoeffisienten er på ,338 med en p-verdi på ,002.



Dette betyr at det foreligger en positiv sammenheng mellom X og Y, hvor det er bevist at samfunnsansvarsaktiviteter har en innvirkning på ansattes tilhørighet.

Vi kan dermed konkludere med at H1 er signifikant på et 95% nivå og at den er støttet.

## 6.2 DISKUSJON

Analysen av resultatene våre viser at samfunnsansvarsaktiviteter har en signifikant og positiv innvirkning på ansattes tilhørighet ( $\beta = ,338$ ,  $p = ,002$ ). Vi utformet hypotesene våre med noe usikkerhet, men valgte å slå sammen våre to uavhengige variabler fra forrige forskningsmodell til én uavhengig variabel som vi kalte samfunnsansvarsaktiviteter. Valget om å slå sammen de uavhengige variablene ble gjort på bakgrunn av utfallene i faktoranalysen.

Fra tidligere forskning ser vi blant annet at Ditlev-Simonsen har sett på sammenhengen mellom corporate social responsibility og affective commitment hvor hun hevdet at ansattes engasjement både er en viktig forutsetning og samtidig en fordel for arbeidsgivere (Ditlev-Simonsen, 2010). Hun mener samtidig at affective commitment er en viktig faktor både for dedikasjon og lojalitet. I likhet med dette synspunktet har flere andre studier funnet positive forhold mellom samfunnsansvarsaktiviteter og ansattes tilhørighet.

Fra litteratursøket fant vi ut at corporate social responsibility er et bredt og populært tema og flere studier har pekt på de økonomiske aspektene ved samfunnsansvar. Derimot er det et fåtall som har koblet de miljømessige og samfunnsmessige aspektene opp mot ansattes tilhørighet. I en studie utført av Wang og Gao finner de ut at ansatte er villige til å donere tid og krefter for å støtte samfunnsansvarspraksisen i selskapet (Wang & Gao, 2014).

I en annen artikkel ser forskerne på forholdet mellom corporate social responsibility og affective commitment gjennom en mediator de kalte opplevd bedriftskultur. Resultatene fra denne studien viste at endringer i miljøet kan føre til forbedret engasjement hos de ansatte (Zhu et.al, 2014).

En forskningsartikkel vi synes det er spesielt viktig å nevne er skrevet av Peterson. Den viser at det foreligger et sterkt forhold mellom samfunnsansvar og engasjement, og særlig blant ansatte som tror på viktigheten av samfunnsansvar til selskapene (Peterson, 2004).

Fra resultatene i vår studie ser vi at den uavhengige variabelen (samfunnsansvarsaktiviteter) forklarer 11,4% av variasjonen til den avhengige variabelen (ansattes tilhørighet).

Det er flere indikatorer ved samfunnsansvar som ikke er tatt med i denne studien grunnet avhandlingens omfang.

Vi kan se at 88,6% av variasjonen ikke er forklart i studien og dermed kan forklares gjennom andre studier.

### **6.3 KONKLUSJON**

Hensikten med denne studien har vært å undersøke om det foreligger en sammenheng mellom samfunnsansvarsaktiviteter og ansattes tilhørighet. Vi ville også finne ut hvilket kjennskap ansatte i et selskap har til samfunnsansvarspraksisen som utføres i selskapet.

Vi tok utgangspunkt i Elkingtons variabler om “people” og “planet” for å undersøke dimensjonen samfunnsansvar. Vi utformet en anonym elektronisk spørreundersøkelse hvor vi fikk svar fra cirka 100 respondenter. I analysen måtte vi fjerne noen svar og dermed endte vi opp med cirka 80 svar. Vi kunne på denne måten studere hvilken kjennskap ansatte har til samfunnsansvarspraksisen i selskapet og om det kunne være med på å påvirke deres tilhørighet.

Av faktoranalysen utredet vi en ny og revidert forskningsmodell (Figur 5.2) og slo sammen hypotese 1 og hypotese 2 til en felles hypotese. Ved utføringen av regresjonsanalysene og regresjonsforutsetningene konkluderte vi med at resultatene støtter vår nye hypotese. Det foreligger en signifikant sammenheng mellom samfunnsansvarsaktiviteter og ansattes tilhørighet. Samfunnsansvarsaktivitetene forklarer 11,4% av variasjonen i ansattes tilhørighet.

Vi kan på bakgrunn av våre analyser og resultater konkludere med at samfunnsansvarsaktiviteter som Sopra Steria gjør for “people” og “planet” har en innvirkning på ansattes tilhørighet.

## 7.0 TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Resultatene fra studien vår viser at samfunnsansvarspraksisen som selskapet utfører for miljøet og ansatte kan ha en positiv innvirkning på ansattes tilhørighet. De viser også at selskapene bør være oppmerksomme på hva de skal gjøre for samfunnet og utvikle en samfunnsansvarsstrategi. Samtidig viser de at selskapene bør utvikle en samfunnsansvarsstrategi som vekker en ansvarlighetsfølelse hos de ansatte. Selskapene må øke bevisstheten og kunnskapen rundt aktivitetene de foretar seg slik at de ansatte får med seg hvilke aktiviteter selskapet bidrar med til.

Resultatene fra studien kan bidra med å vise hvordan selskapets samfunnsansvarsaktiviteter for miljø og ansatte kan påvirke ansattes tilhørighet i form av en positiv følelse ved at arbeidsplassen har “familiefølelse”. Det er også viktig at selskapene er oppmerksomme på andre variabler som også kan være med på å forklare sammenhengen mellom samfunnsansvarsaktiviteter og ansattes tilhørighet.

Vi har i denne avhandlingen ekskludert variabelen profit fra Triple Bottom Line, men tidligere studier har vist at denne variabelen har også vært med på å påvirke selskapets ansatte (Peterson, 2004). På grunn av viktigheten til selskapets ansvar mot samfunnet, har denne studien gitt et innsyn i hvordan samfunnsansvarsaktiviteter som selskapene gjør for miljø og ansatte kan være med på å påvirke ansattes tilhørighet.

Det finnes flere studier som fokuserer på samfunnsansvaret i selskaper, men et fåtall av dem har testet hvordan denne praksisen påvirker en av de viktigste ressursene i et selskap, deres ansatte. Denne studien har gitt oss en dypere forståelse av begrepet samfunnsansvar og hvordan ulike selskaper praktiserer samfunnsansvar, samt hvilke variabler de legger vekt på.

Forskningsmodellen vår indikerer sammenhenger og dette ble også bekreftet gjennom utførte analyser. Dette er også med på å støtte tidligere forskning som har målt samfunnsansvarsaktiviteter mot ansattes tilhørighet (Ditlev-Simonsen, 2010, Wang & Gao, 2014, Zhu et.al, 2014, Peterson, D. K. 2004).

## **8.0 METODISKE BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING**

### **8.1 METODISKE BEGRENSNINGER**

En tverrsnittsundersøkelse er med på å gi svar på hvordan populasjonen, i vårt tilfelle de ansatte i Sopra Steria, oppfatter en undersøkelse på et spesifikt tidspunkt eller i begrenset periode (Olafsen, 2019). Man får kun et øyeblikksbilde av det man studerer, og det kan begrense videre antagelser om at et fenomen kan bli påvirket av andre fenomener. Derfor kan man ikke konkludere med et årsaksforhold, men for å avdekke årsakssammenhengen mellom fenomenene er det viktig å ta utgangspunkt i data som er samlet inn over tid.

En svakhet med undersøkelsen vår er at vi ikke har inkludert alle ansatte i selskapet da vi kun har fått tilgang til ansatte som har bidratt med i samfunnsansvarsaktiviteter. Dette kan gjøre at svarene på noen måter kan være partiske eller forutinntatte. De andre i selskapet som ikke tar del i samfunnsansvarsaktiviteter kan ha en annen oppfatning av praksisen i selskapet enn de vi spurte. Det at spørreundersøkelsen vår er anonym er også en annen svakhet i analysen ettersom vi ikke har tilgang til bakgrunnsvariabler for respondentene våre.

12.mars 2020 innførte helsemyndighetene strenge regler i samfunnet som gjorde at mange ansatte i forskjellige selskaper måtte jobbe hjemmefra. Det var en uvant endring for de fleste og pandemien førte til at hverdagen ikke ble den samme. Vi sendte ut en vennlig påminnelse til undersøkelsen rett før de strenge kravene ble iverksatt, og det kan ha ført til at spørreundersøkelsen ikke ble prioritert slik den ellers ville ha gjort. Det kan hende at vi har gått glipp av andre potensielle gode svar og synspunkter grunnet denne situasjonen.

### **8.2 GENERALISERING**

Generalisering handler om hvorvidt resultater fra en undersøkelse kan generaliseres og overføres fra utvalget til populasjonen (Olafsen, 2019). Ettersom vi har nevnt de svakhetene i forhold til undersøkelsesmetoden og selve datamateriale, kan vi konkludere med at

resultatene ikke kan generaliseres. Vi kan dermed ikke trekke klare årsakssammenhenger i avhandlingen vår, men vi kan for øvrig avdekke om det finnes en sammenheng mellom ansattes tilhørighet og samfunnsansvarspraksisen i selskapet vi undersøker.

### **8.3 VIDERE FORSKNING**

Vi kan i en videre forskning se om effekten av “profit” spiller inn på ansattes tilhørighet, og om selskapets ansatte blir mer engasjert i samfunnsansvar. Vi kan dermed se om de ansatte blir mer engasjert i samfunnsansvar dersom de eksempelvis får en lønnsøkning eller bonus. Vi har i denne avhandlingen fokusert på Elkingtons variabler om “people” og “planet”, men kun fokusert på ansatte i variabelen “people”. Til en videre forskning er det også mulig å se samfunnsansvarspraksis fra et kundeperspektiv eller fra andre stakeholders-perspektiver.

I denne avhandlingen har vi brukt en kvantitativ tilnærming ved å utføre en spørreundersøkelse for ansatte i Sopra Steria, men ved en videre forskning kan man ha samme spørreundersøkelse i flere selskaper og sammenligne svarene man får. Dette kan også være med på å generalisere resultatene mer.

Det er også mulig å benytte seg av metodetriangulering ved at man i tillegg til spørreundersøkelse også intervjuer en ledelse eller et utvalg med ansatte. Dette kan være med på å gi mer dybdekunnskap om hva de ansatte faktisk mener om praksisen selskapet utfører.

Vi har i denne avhandlingen kun fokusert på et utvalg på 250 ansatte, og disse har også vært med på å bidra med i samfunnsansvarsaktiviteter i selskapet. Til en videre forskning kan vi inkludere alle ansatte, også de som ikke engasjerer seg i denne praksisen, da vil vi mest sannsynlig få andre resultater.

## 9.0 REFERANSELISTE

- 5987our-common-future.pdf. (u.å.). Hentet 28. april 2020, fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness, the Modern Dilemma: Teacher's manual*. Reston.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Berry, W. D. (1993). *Understanding Regression Assumptions*. SAGE.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, 37–44.
- Bowerman. (2014). *Experimental Design: Unified Concepts, Practical Applications, Computer Implementation*. Business Expert Press.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268–295.
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. I *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 19–46). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Christensen, S. A., Arnulf, J. K., Fuglesnes, E., Kvalnes, Ø., Sogner, K., & Stoknes, P. E. (2020). *Bedriften*. Universitetsforlaget.
- Clausen, S.-E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere: Med eksempler i SPSS* (s. 120). Universitetsforl.

- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., Siegel, D. S., & Carroll, A. B. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility* (1. utg.). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.  
<https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dalton, D. R., & Cosier, R. A. (1982). The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), 19–27.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?: *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- DeCoster, J. (1998). *Overview of Factor Analysis*.
- Det samfunnsvitenskapelige fakultet. (2010, november 25). 3.5 Kontrollvariabler—Det samfunnsvitenskapelige fakultet.  
[https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/Rapport66/index-3\\_5.html](https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/Rapport66/index-3_5.html)
- Development, W. B. C. for S. (1999). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. World Business Council for Sustainable Development.
- Ditlev-Simonsen, Caroline D. (2015). The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment. *Business & Society*, 54(2), 229–253. <https://doi.org/10.1177/0007650312439534>
- Ditlev-Simonsen, Caroline Dale. (2010a). Bedrifters støtte til frivillige organisasjoner (NGOer) – Filantropi, samfunnsansvar og de ansatte. *Praktisk økonomi & finans*, 26(01), 90–98.
- Ditlev-Simonsen, Caroline Dale. (2010b). Bedrifters støtte til frivillige organisasjoner (NGOer) – Filantropi, samfunnsansvar og de ansatte. *Praktisk økonomi & finans*, 26(01), 90–98.
- Djelic, M.-L., & Sahlin-Andersson, K. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge University Press.



- E24. (2019, mars 19). *Kårer disse fire til Norges beste arbeidsplasser*.  
<https://e24.no/naeringsliv/i/11pdJ7/kaarer-disse-fire-til-norges-beste-arbeidsplasser>
- Eells, R. S. F., & Walton, C. C. (1961). Conceptual foundations of business: an outline of major ideas sustaining business enterprise in the Western World. RD Irwin
- Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business: The current status of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 16(4), 5–14.
- Elkington, J. (1994). *Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium – ScienceOpen*.  
<https://www.scienceopen.com/document?vid=7ef4b115-f046-435a-ae0e-d2cf1ab2ca8f>
- Elkington, John. (u.å.). *Enter the Triple Bottom Line*. 16.
- Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114. <https://doi.org/10.2307/41165254>
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility: *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review*, 28(2), 126–141.  
<https://doi.org/10.2307/41165190>
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150–164. <https://doi.org/10.1177/000765039403300202>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do. *Industrial and Labor Relations Review*, 38, 244.
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition* (First edition edition). University of Chicago Press.
- Gjølberg, M. (2012). *The political economy of corporate social responsibility (CSR)*.  
<https://www.duo.uio.no/handle/10852/13346>
- Greenberg, J., Solomon, S., & Pyszczynski, T. (1997). Terror Management Theory of Self-Esteem and Cultural Worldviews: Empirical Assessments and Conceptual Refinements. I M. P. Zanna (Red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 29, s. 61–139). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60016-7](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60016-7)

- Hair, J. F. (Red.). (2014). *Multivariate data analysis* (7. ed., Pearson new internat. ed). Pearson.
- Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk: Etter kokebokmetoden* (s. 354). Ad Notam Gyldendal. [http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2009032304024](http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009032304024)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- John P. Meyer. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.
- Joseph F. . Hair. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed., Global ed., s. XXVIII, 800). Pearson.
- Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the Social Performance of Business*. U.S. Government Printing Office.
- Kucukusta, D., Denizci Guillet, B., & Chan, H. L. (2016). The Effect of CSR Practices on Employee Affective Commitment in the Airline Industry. *Journal of China Tourism Research*, 12(3–4), 451–469. <https://doi.org/10.1080/19388160.2016.1278187>
- Kuvaas, B. (2008). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes\*. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Manne, H. G. (1972). *The Modern corporation and social responsibility: A rational debate, with H.G. Manne and H.C. Wallich*. Phonotape. American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1973). *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.

- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications\*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., Bd. 1). Cappelen Damm akademisk.
- Nasrullah, N. M., & Rahim, M. M. (2014). *CSR in Private Enterprises in Developing Countries: Evidences from the Ready-Made Garments Industry in Bangladesh*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02350-2>
- Nikovski, N. (2020). *Om Oss*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.no/om-oss>
- NSD. (2020). *Meldeskjema*. [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meldeskjema](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema)
- Olafsen, A. H. (2019, januar 23). *MET4010: Kvantitativ Forskningsmetode*. Kvantitativ Forskningsmetode.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319.  
<https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- Rex B. Kline. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Fourth edition.). The Guilford Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg., s. 531). Fagbokforl.
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework: *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2009). Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management. *Business Intelligence Journal*, 2.
- Silkoset, R. (2006). *Metode og dataanalyse: Studiegilde* (s. 109). BI Forlag.
- Sopra Steria. (2020a). *Anstendig arbeid og økonomisk vekst* | Sopra Steria. Sopra Steria NO.  
[https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/anstendig\\_arbeid\\_og\\_okonomisk\\_vekst](https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/anstendig_arbeid_og_okonomisk_vekst)
- Sopra Steria. (2020b). *Bærekraftige byer og samfunn* | Sopra Steria. Sopra Steria NO.  
[https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/baerekraftige\\_byer\\_og\\_samfunn](https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/baerekraftige_byer_og_samfunn)
- Sopra Steria. (2020c). *God utdanning* | Sopra Steria. Sopra Steria NO.  
<https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/godutdanning>
- Sopra Steria. (2020d). *Hvem er vi* | Sopra Steria. Sopra Steria NO.  
<https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi>
- Sopra Steria. (2020e). *Likestilling mellom kjønnene* | Sopra Steria. Sopra Steria NO.  
[https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/likestilling\\_mellom-kjonnene](https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/likestilling_mellom-kjonnene)
- Sopra Steria. (2020f). *Samarbeid for å nå målene* | Sopra Steria.  
<https://www.soprasteria.no/hvem-er-vi/baerekraft/samarbeidforanamalene>
- Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. Random House.
- Stenheim, T., & Madsen, D.-Ø. (2015). *Innføring i bruk av IBM SPSS 21*.  
<https://bookboon.com/nb/innfoering-i-bruk-av-ibm-spss-21-ebook>
- Storey, J. (1992). Making European Managers: An Overview. *Human Resource Management Journal*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00298.x>
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text* (3rd ed.). South Western / Cengage learning.

- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Responsible Leadership Contribution to Human Resource Management—A Study of CSR-HR Interface. *Procedia Economics and Finance*, 34, 403–409. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01647-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01647-0)
- Topolnytsky L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Tsai, H., Tsang, N. K. F., & Cheng, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143–1154. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.002>
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21–28. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287982>
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2009). Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 607–621. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0595-x>
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Pub. Co.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985a). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258044>
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985b). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>
- Wong, I., & Gao, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 500–525. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>

Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40. <https://doi.org/10.1002/csr.1302>

## 10.0 VEDLEGG

### 10.1 SPØRRESKJEMA

#### Spørreskjema blant ansatte i Sopra Steria

Nedenfor er det satt opp noen utsagn om bærekraft, hvor enig eller uenig er du i følgende?

	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken uenig eller enig	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke
Sopra Steria har bidratt med bærekraftige løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Steria reduserer utslipp og sparer energi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan vil du vurdere følgende aspekter?

	1 Veldig dårlig	2 Dårlig	3 Verken dårlig eller god	4 God	5 Veldig god	Vet ikke
Sopra Sterias innsats innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Sterias informasjonsdeling om viktige saker og endringer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken uenig eller enig	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke
Sopra Steria er mer opptatt av å bli oppfattet som en bedrift som tar samfunnsansvar enn å faktisk gjøre det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Steria oppfører seg generelt som en samfunnsansvarlig bedrift.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kan du nevne noe spesifikt Sopra Steria gjør knyttet til samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Er det områder Sopra Steria utmerker seg innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Hvordan kan Sopra Steria bli bedre innen samfunnsansvar og bærekraftig utvikling?

Nedenfor er det satt opp en del utsagn om ansattes tilhørighet, hvor enig eller uenig er du i følgende?

	1 Helt uenig	2 Delvis uenig	3 Verken uenig eller enig	4 Delvis enig	5 Helt enig	Vet ikke
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at Sopra Steria sine problemer er mine egne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Det er en «familie» - eller «team»-følelse her</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopra Steria er en bedrift som betyr mye for meg personlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ikke noe sterk tilhørighet til Sopra Steria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kjønn?

Mann

Kvinne



Alder?

18-25 år

26-35 år

36-45 år

46-55 år

Mer enn 56 år

Hvor lenge har du vært ansatt i Sopra Steria?

Mindre enn ett år

Mellom 1-5 år

Mer enn 5 år

## 10.2 MAIL TIL ANSATTE

Hei!

Sopra Steria har god utdanning som ett av sine viktigste bærekraftsmål, og i den forbindelse synes vi det er viktig å bistå studenter med datagrunnlag for sine avhandlinger. Ahmed M. Alkasem og Sannia S. Ud Din studerer ved Universitetet i Sørøst Norge og tar masterutdanning i økonomi og ledelse/siviløkonom innenfor bedriftsøkonomisk analyse. Temaet for masteravhandling er ansattes forhold til bærekraft og samfunnsansvar. Dette er interessant også for oss å få belyst, derfor håper jeg at du kan bruke noen minutter på å svare på spørsmålene. Du som er mottaker av denne mailen har på en eller annen måte vært involvert i våre sosiale prosjekter eller tiltak, derfor håper jeg du også vil være interessert å hjelpe studentene med dine svar.

Bruk denne linken for å svare:

Linken til undersøkelsen:

(LINK)

Her er litt informasjon fra studentene vedrørende din anonymitet:

*Det vil ta cirka 3-5 minutter å fylle ut spørsmålene. Deltakelse i spørreundersøkelsen er frivillig og anonym. Dersom du svarer, har du gitt samtykke til å delta. Dersom du ikke vil delta, kan du la være å svare. Dersom du ombestemmer deg underveis i utspørringen, lar du være å levere inn skjemaet. Etter at skjemaet er levert, kan svarene ikke trekkes tilbake fordi de er levert anonymt og kan ikke spores tilbake til deg, heller ikke via indirekte opplysninger eller skjulte elektroniske spor som IP-adresse.*

**Med vennlig hilsen**

**Hilde Solberg Holm**

Director Corporate Responsibility

### **10.3 PÅMINNELSE**

Hei!

Takk til dere rundt 70 personer som har svart på denne ! Til dere andre, det hadde vært supert om flere kunne ta de få minuttene som trengs til å svare på denne.

Sopra Steria har god [utdanning som ett av sine viktigste bærekraftsmål](#), og i den forbindelse synes vi det er viktig å bistå studenter med datagrunnlag for sine avhandlinger. Ahmed M. Alkasem og Sannia S. Ud Din studerer ved Universitetet i Sørøst Norge og tar masterutdanning i økonomi og ledelse/siviløkonom innenfor bedriftsøkonomisk analyse. Temaet for masteravhandling er ansattes forhold til bærekraft og samfunnsansvar. Dette er interessant også for oss å få belyst, derfor håper jeg at du kan bruke noen minutter på å svare på spørsmålene. Du som er mottaker av denne mailen har på en eller annen måte vært involvert i våre sosiale prosjekter eller tiltak, derfor håper jeg du også vil være interessert å hjelpe studentene med dine svar.

Bruk denne linken for å svare:

Linken til undersøkelsen:

(LINK)

Her er litt informasjon fra studentene vedrørende din anonymitet:

*Det vil ta cirka 3-5 minutter å fylle ut spørsmålene. Deltakelse i spørreundersøkelsen er frivillig og anonym. Dersom du svarer, har du gitt samtykke til å delta. Dersom du ikke vil delta, kan du la være å svare. Dersom du ombestemmer deg underveis i utspørringen, lar du være å levere inn skjemaet. Etter at skjemaet er levert, kan svarene ikke trekkes tilbake fordi de er levert anonymt og kan ikke spores tilbake til deg, heller ikke via indirekte opplysninger eller skjulte elektroniske spor som IP-adresse.*

Takk for at du bidrar!

**Med vennlig hilsen**

**Hilde Solberg Holm**

Director Corporate Responsibility