



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE**  
**BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Bachelor i Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
FAGOMRÅDE:

«Corporate Social Responsibility in service  
organizations - a leadership perspective»

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei.

TITTEL:

Corporate Social Responsibility: den fremtidige nøkkelen innenfor strategiske  
rekruttering?

ENGELSK TITTEL:

Corporate Social Responsibility: the future key in strategic recruiting?

FORFATTERE:			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Lukasz Andrzej Derdowski
6143 .....	249008 .....	Heidi Meinich Riise .....	
6132 .....	250018 .....	Astrid Eid Hasselknippe .....	

# Corporate Social Responsibility: den fremtidige nøkkelen innenfor strategiske rekruttering?



---

## Universitetet i Stavanger

Norsk Hotellhøgskole

Bachelor i Hotelledelse

20 studiepoeng

**Astrid Eid Hasselknippe**

**Heidi Meinich Riise**

Mai 2021

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på bachelorstudiet Hotelledelse på Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger våren 2021. Resultatet gjenspeiler utviklingen vår i løpet av tre kunnskapsrike og spennende studieår. Temaet i denne oppgaven er av høy personlig interesse og faglig relevans for oss begge. Dette fordi vi anser CSR fenomenet- og området oppgaven omfatter som en viktig del av fremtiden, ikke bare i hotellindustrien, men i alle industrier. Dette var også vår hovedmotivasjon for å gå i dybden på temaet.

Skriveprosessen har vært informativ og lærerik, og samarbeidet har fungert utmerket.

Vi vil rette en takk til vår fantastiske veileder Lukasz Andrzej Derdowski for oppfølging, betryggende samtaler og gode råd gjennom denne perioden. Takk for at du hadde troen på oss, og bidro med din omfangsrike kunnskap.

God lesing!

05. Mai 2021, Stavanger

Studentnummer: 249008 & 250018

## Sammendrag

CSR har i senere tid blitt et sentralt og omdiskutert tema innenfor bedriftsverden. Fenomenet endrer seg i takt med samfunnet, og vi kan se en økende trend i engasjementet blant de yngre generasjoner. Dette kan være en prediksjon på at fenomenet vil bli enda viktigere i bedriftsverdens fremtid. Et annet aktuelt tema i bedrifter er evnen til å tiltrekke seg de klokeste hodene i arbeidsmarkedet. Arbeidstakere setter stadig høyere krav ved valg av fremtidig arbeidsplass, som arbeidsgiverne må fylle gjennom sitt Employer Brand. Eksisterende litteratur fastslår at CSR er en viktig variabel i bedriftens Employer Brands, spesielt for å tiltrekke seg millennium generasjonen. Vi ønsker derfor å undersøke om bedrifters CSR engasjement kan gi dem et fortrinn i kandidatmarkedet, som resulterer i problemstillingen *“Hva er sammenhengen mellom CSR og millennials sitt syn på en bedrifts Employer Brand i Europa?”*.

I lys av problemstillingen har valgt å ta utgangspunkt i litteratur angående CSR og rekruttering, samt “sosial identitetsteori” og “signalteori”.

For å finne svar på dette valgte vi å benytte oss av litteraturstudie, hvor vi tar resultater fra allerede eksisterende og fagfellevurdert forskning, og deretter sammenstiller forskningen til en ny helhet. Det ble gjennomført søk i ulike databaser for å finne artikler som kan være med på å belyse vår problemstilling.

Noen interessante funn i oppgaven er at attributter med høy personlig relevans er viktigere for millennials enn CSR relaterte attributter ved en arbeidsplass. Likevel viser 4 av 6 av våre utvalgte artikler en positiv link mellom CSR og Employer Brand. Det foreligger også tydelige geografiske forskjeller vedrørende millennials syn på og viktighet av fenomenet.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>Tabell og figurliste</b> .....	<b>vi</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>3</b>
2.1 <i>Corporate Social Responsibility (CSR): Generell forståelse av fenomenet</i> .....	3
2.2 <i>CSR og Signalteori: Et perspektiv på organisasjonsnivå</i> .....	10
2.3 <i>CSR og Sosial Identitetsteori: Et perspektiv på individnivå</i> .....	13
2.4 <i>CSR og rekrutteringsprosessen</i> .....	16
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
3.1 <i>Samfunnsvitenskapelig forskning</i> .....	19
3.2 <i>Formulering av problemstilling</i> .....	19
3.3 <i>Valg av metode</i> .....	20
3.4 <i>Metodekritikk</i> .....	22
3.5 <i>Litteratursøk</i> .....	23
3.6 <i>Selve søket</i> .....	27
3.7 <i>Vurdering av fagartiklenes kvalitet</i> .....	29
3.8 <i>Vår studies troverdighet</i> .....	30
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>31</b>
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>35</b>
5.1 <i>Paradoxet om millennials</i> .....	35
5.2 <i>Tydelige geografiske forskjeller</i> .....	36
5.3 <i>Vektlegging av filantropisk ansvar</i> .....	38
5.4 <i>Carroll's pyramide på individnivå</i> .....	38
5.5 <i>Mangfold og forhold mellom ansatte</i> .....	39
5.6 <i>Sosial identitetsteori i valg av arbeidsplass</i> .....	40
5.7 <i>Rollen til stakeholders</i> .....	41
5.8 <i>Sammenheng mellom EB og omdømme</i> .....	42
5.9 <i>Signalteori i rekrutteringsprosessen</i> .....	42
5.10 <i>Forventninger fra samfunnet former omdømme</i> .....	44
5.11 <i>Social desirability bias</i> .....	44
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>45</b>
6.1 <i>Implikasjoner</i> .....	46
<b>7.0 Litteraturliste</b> .....	<b>48</b>

## Tabell og figurliste

Figur 1. "Carroll's CSR pyramide". Carroll (2016) .....	4
Figur 2. "Signal-tidslinje". Connelly, Certo, Ireland & Reutzel (2010) .....	11
Tabell 1. "Synonymer til søkeord i litteratursøk" .....	27
Tabell 2. Fremstilling av artikkel 1 .....	31
Tabell 3. Fremstilling av artikkel 2 .....	32
Tabell 4. Fremstilling av artikkel 3 .....	33
Tabell 5. Fremstilling av artikkel 4 .....	33
Tabell 6. Fremstilling av artikkel 5 .....	34
Tabell 7. Fremstilling av artikkel 6 .....	35

## 1.0 Innledning

I dagens samfunn foreligger det høy konkurranse i kandidatmarkedet rundt å kapre de mest kvalifiserte, erfarne og talentfulle kandidatene. Dette har ført til et skifte innenfor rekruttering, der kandidater tar en mer aktiv rolle i sitt valg av arbeidsplass. Forskere mener at det i fremtiden vil bli mangel på kvalifiserte kandidater, mens kravene til disse kandidatene vil fortsette å øke. Strategisk rekruttering vil derfor bli vitalt for fremtidige bedrifter, for å holde følge med konkurransen (Story, Castanheira, & Hartig, 2016). Essensen i strategisk rekruttering er å se behov før de inntreffer, og konstant bygge og forsterke bedriftens Employer Brand (Egerdal, 2019: 301).

Vi kan se en forandring ved individets syn på bedriftens ansvar og rolle i samfunnet. Skiftet beveger seg fra profittmaksimering til et mer samfunnsansvarlig basert syn. Dette fenomenet kalles “Corporate Social Responsibility” (CSR) og kan kort forklares som “The economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations” (Carroll, 1979). Det eksisterer ingen felles universell definisjon på fenomenet, fordi det tolkes og praktiseres ulikt over hele verden (Sarkar & Searcy, 2016). I Kina assosieres CSR med høykvalitets produkter/tjenester, i Amerika er fokuset rundt samfunnsrelaterte saker og i Europa assosieres det med forhold på arbeidsplassen og miljøet (Moon, 2014: 55). De ulike tilnærmingene kan føre til forvirring rundt fenomenet, på tross av dette er fenomenet av økende trend blant yngre generasjoner.

Gruppen som nå trer inn i og fyller opp jobbmarkedet heter millenniumsgenerasjonen. Generasjonen går også under navnene “millennials” og “Generasjon Y”, og beskrives som mennesker født mellom 1979 og 1994 (Smola & Sutton, 2002). Denne gruppen er bestående

av mange nyutdannede, som tar med seg ulike forventninger til den fremtidige arbeidsgiveren. De blir beskrevet som “the most high-maintenance workforce in the history of the world” (Tulgan, 2009), der fokus på etiske og samfunnsansvarlige problemer er særdeles viktig (Formánková, Trenz, Faldík, Kolomazník, & Sládková, 2019).

Millennials deler en tro om at det er deres ansvar å gjøre verden til et bedre sted, samtidig som de er selvsentrette (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Med andre ord er generasjonen kjent for å være mer opptatt av samfunnsrelaterte problemer enn de tidligere generasjonene, samtidig som de er kjent for å velge goder som gagnar dem selv. Disse motstridene karakteristikene utgjør et spennende paradoks, som vil følge oss videre i oppgaven.

I lys av de ovennevnte komponentene ønsker vi å undersøke individers oppfatning av bedrifters Employer Brand, og hvilken effekt CSR har på denne oppfatningen. Formålet med denne studien er å øke forståelsen rundt CSR sin rolle i rekrutteringsprosessen, slik at bedrifter kan bruke implementering av samfunnsansvar som et verktøy i fremtidig rekruttering. Forskningen vil gi oss en nåværende situasjonsbeskrivelse, som vil være verdifull informasjon i bedrifter og lederes planlegging og beslutningsprosesser.

Engasjementet og viktigheten rundt CSR er en voksende trend, derfor vil det være nyttig å undersøke om CSR sin rolle i rekruttering samsvarer med trenden.

Som et resultat av disse argumentene, blir hovedmålet med denne studien å besvare følgende forskningsspørsmål:

*“Hva er sammenhengen mellom CSR og millennials sitt syn på en bedrifts Employer Brand i Europa?”*



## 2.0 Teori

### 2.1 Corporate Social Responsibility (CSR): Generell forståelse av fenomenet

CSR, “Corporate Social Responsibility”, som det fenomenet vi kjenner i dag, har en historisk stamme fra 1950-tallet. Det skal nevnes at samfunnsansvar er blitt praktisert i forskjellige former før denne tiden (Carroll, 2009). I 1953 ga Howard R. Bowen ut boken “Social Responsibilities of the Businessman”, som var den første publiserte boken som direkte omtalte konseptet (Jhawar & Gupta, 2017). Bowens nytenkning rundt bedrifters sosiale ansvar skapte stor kontrovers i fagmiljøet, som endte i at Bowen ble tvunget til å resignere som Dekan ved Universitetet i Illinois, hvor han ble beskyldt for å være “anti-business” (Acquier, Gond, & Pasquero, 2011). Boken hans blir i dag sett på som en milepæl i CSR-historien, og presenterer begynnelsen på det moderne fenomenet vi kjenner som CSR i dag (Carroll, 2009). Senere har Archie B. Carroll argumentert og omtalt Howard R. Bowen “the father of CSR” (Carroll, 2009).

#### 2.1.1 Definisjon av CSR

Fenomenet CSR er høyst aktuelt i nåtidens samfunn bestående av voksende trender gjeldende samfunnsansvar. Som nevnt i innledningen eksisterer det ingen felles universell definisjon av CSR. Akademikere har lenge forsøkt å etablere en felles universal definisjon for konseptet, uten å lykkes (Carroll, 1991). Dette kan skyldes ulike verdier, regler og syn på fenomenet, basert på geografiske forskjeller (Gatti, Vishwanath, Seele, & Cottier, 2018) (Moon, 2014: 4). Likevel er Archie B. Carroll’s definisjon ofte brukt; “The economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations” (Carroll, 1979). Denne definisjonen består av fire komponenter som presenterer forskjellige aspekter ved CSR. Komponentene skaper et beskrivende og avgrenset rammeverk for å styrke forståelsen av

ansvaret bedrifter har overfor samfunnet (Carroll, 2016). Videre er denne definisjonen fremstilt i en pyramide (se figur 1) (Carroll, 2009).



Figur 1. "Carroll's CSR pyramide". Carroll (2016)

Det økonomiske ansvaret til bedrifter er grunnleggende og viktig for å kunne implementere noen slags form for videre samfunnsansvar. Ansvaret går enkelt ut på å produsere varer og tjenester samfunnet ønsker, deretter selge de for profitt (Carroll, 1979). En bedrift kan kun praktisere økonomisk samfunnsansvar når de utgjør profitt (Carroll, 1979). Den økonomiske komponenten har i senere tid blitt tolket og sett på som noe bedrifter gjør for seg selv, mens den juridiske, etiske og skjønsmessige (filantropiske) delen er sett på som noe bedrifter gjør for andre (Carroll, 2009).

Det juridiske ansvaret er lover og regler bedrifter forventes å operere under (Carroll, 1979). Bedrifter arbeider for å bli gode forretnings-innbyggere, slik som et menneske arbeider for å være en god individuell innbygger - begge må på lik linje følge lover og regler. Lovene er laget for å støtte økonomiske tilnærminger som profittmaksimering og ressursfordeling (Brown, 2013). Derfor forventer samfunnet at bedrifter er lønnsomme og drar inn profitt

samtidig som de adlyder lovens rammeverk. Komponentene i Carrolls definisjon henger sammen og må utføres samtidig (Carroll, 1979).

Det *etiske* ansvaret utgjør samfunnet sine forventninger til bedrifters handlinger og aktiviteter som ikke er lovpålagt. Bedrifter er forventet å overholde etiske normer i samfunnet som faller utenfor loven. Denne komponenten kan være vanskelig å følge, fordi det finnes utallige meninger om hva som er, og hva som ikke er, etisk riktig (Carroll, 1979). Diskusjoner eller problemer oppstår gjerne når bedrifter begrenser sitt hensyn til kun det som er lovpålagt, og legger vekk det etiske ansvaret bedriften har for det er ikke forpliktet ved lov (Brown, 2013).

*Filantropisk* ansvar er handlinger som er verken lovpålagt eller forventet av samfunnet.

Handlingene er utført av egen dømmekraft. Motivasjonsdriveren til disse handlingene er ikke instrumentelle, men moralske. Videre blir det feil å kalle denne komponenten for et ansvar, nemlig fordi det er handlinger bedrifter finner på, og tar initiativ til selv. Frivillig arbeid er et eksempel på en filantropisk handling (Carroll, 1979).

### 2.1.2 Rollen til stakeholders

Stakeholders rolle er en teori og et konsept innenfor CSR, og sentral for dannelsen av en bedre og helhetlig forståelse av fenomenet (Brown, 2013). Konseptets opprinnelse er fra midten av 1980-tallet, da Freeman adresserte engasjement for flere enn de tradisjonelle stakeholderne (Jamali, 2008). Freeman definerer begrepet stakeholder som grupper eller enkeltpersoner som blir eller har blitt påvirket av en organisasjons eller bedrifts handlinger (Freeman, 2010). Med andre ord er en stakeholder alle som har en interesse for bedriftene/organisasjonen, eller blir påvirket av bedriften/organisasjonen mål og handlinger. Konseptet skiller mellom interne og eksterne stakeholders. Ledelse, ansatte og aksjonærer

(shareholders) er eksempel på interne stakeholders, mens kunder, regjeringen og leverandører er eksterne (Hameed, Riaz, Arain, & Farooq, 2016).

Teorien om stakeholders presenterer en nytenkning innenfor bedrifters samfunnsansvar (Jamali, 2008). Organisasjoner er nødt til å balansere mellom å returnere profitt til shareholders og å tilfredsstille alle interessene til de forskjellige stakeholderne (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2008). Flere mener det har skjedd et skifte forretningsstrategi, fra høyt fokus på profittmaksimering, til mer fokus på ansvaret bedrifter har ovenfor stakeholders (Brown, 2013). Linken, eller forbindelsen mellom ambisjonene til en bedrift og samfunnets forventninger, er nemlig stakeholders (Maon et al., 2008).

Gode relasjoner med mangfoldige stakeholders, mener ledere er nøkkelen til langsiktig suksess. Teorien mener derfor at bedrifter skal stå til forventningene stakeholder har, og skape så mye verdi som mulig for dem (Tanggamani, Bakar, & Othman, 2017). Balansen mellom dette og profittmaksimering er krevende for bedrifter. Derfor er det foreslått å dele inn i primære og sekundære stakeholders, slik at bedrifter effektivt kan adressere de stakeholderne som er mest relevant for firmaets handlinger (Maon et al., 2008).

Et vesentlig aspekt ved bedrifters ansvar ovenfor stakeholderen, i forhold til CSR, er åpenhet, god kommunikasjon, og rapportering av CSR aktiviteter og resultater (Brown, 2013). Denne åpenheten resulterer i tillit fra stakeholders og bygger opp gode relasjoner mellom bedriften og stakeholderne (Maon et al., 2008). Under fenomenet CSR er det forventet at bedrifter skal adlyde ansvaret de har overfor alle sin primære stakeholders. Implementering av CSR i bedrifters forretningsplaner har derfor blitt en strategi for å opprettholde støtte fra viktige stakeholder (Tanggamani et al., 2017).

### 2.1.3 Er CSR-aktiviteter frivillig?

CSR er i utgangspunktet er frivillig fenomen. Loven viser en uklar grense mellom hvilke handlinger som er frivillige eller ikke (Brown, 2013), og dette har resultert i mye diskusjoner rundt frivilligheten av fenomenet de siste årene (Gatti et al., 2018). Siden dette skillet er svakt og uklart blir det etiske ansvaret enda viktigere for bedrifter. Dette etiske ansvaret er ikke definert ut ifra lover og regler, men forventet av samfunnet. Skillet mellom samfunnets forventninger og frivillighet omhandlende CSR er derfor også uklart (Brown, 2013).

Stakeholder teorien innenfor CSR er med på å skape forvirring rundt frivilligheten av fenomenet. Konseptet tilsier at det å være sosialt ansvarlig betyr å strekke seg lengre enn hva som er lovpålagt for å nå forventningene til stakeholders. Det påpekes at dette er frivillig, men samtidig forventes det CSR-initiativer av samfunnet og stakeholders (Gatti et al., 2018). Forvirringen har ført til forslag om å gjøre CSR til et påbudt ansvar, i håp om å få et tydeligere rammeverk på fenomenet. Flere mener at ved å gjøre ansvaret pålagt kan redusere engasjement og kreativitet for CSR-aktiviteter hos ledere av bedrifter (Gatti et al., 2018).

### 2.1.4 Standarder

Det finnes ingen internasjonal standard for CSR, men ulike systemer som hjelper organisasjoner med å integrere og rapportere sine aktiviteter. Moon (2014) fastslår at det, på tross av internasjonaliseringen, er lite som antyder et globalt CSR system, men at det eksisterer et «multinational patchwork in which national CSR systems reflect the long standing ethical systems associated with their distinctive cultural inheritances» (Moon, 2014: 71). International Standards Organizations (ISO) 260000 er en samfunnsansvar-standard for alle typer organisasjoner, uavhengig av aktivitet, størrelse eller beliggenhet (ISO, 2021). ISO

260000 er ikke en sertifisering, men en veiledning for organisasjoner til å forbedre CSR forståelse og resultater (Moon, 2014: 95). Den mest kjente rapporteringsstandard heter Global Reporting Initiative (GRI) (Moon, 2014: 96). GRI er en uavhengig, internasjonal organisasjon som hjelper andre organisasjoner med å ta ansvar for sin påvirkning i verden, ved å gi dem et globalt felles språk til å kommunisere disse påvirkningene (Global Reporting Initiative, 2021).

### 2.1.5 Geografiske forskjeller

Det eksisterer store geografiske forskjeller i synet på og implementeringen av CSR. Moon (2014) påpeker at individuelle bedrifter har veldig ulike CSR retningslinjer på tvers av land (Moon, 2014: 71). En av grunnene til at det er slik er at ulike samfunn står overfor ulike problemer, og det finnes derfor ikke en universell måte å utøve CSR på. Den geografiske ulikheten reflekterer også diversifiseringen av multinasjonale organisasjoner som skjer fordi de ønsker å utnytte spesifikke internasjonale muligheter i forskjellige regioner. Fenomenet med å være ansvarlig i hjemlandet, men uansvarlig i utlandet har blitt hyppigere observert (Moon, 2014: 71). Dette skjer for eksempel gjennom at organisasjoner kommuniserer filantropiske verdier i hjemlandet, samtidig som de outsourcer produksjonen til land med dårlige arbeidsforhold for å minske kostnader.

### 2.1.6 Europeisk CSR

Fenomenet CSR har sitt opphav fra USA, men er i dag et kjent begrep i europeisk sammenheng. På starten av 90-tallet var CSR et lite utviklet konsept i Europeiske virksomheter, men i overgangen til 2000 utviklet det seg til å bli en nøkkelkomponent i virksomheter, spesielt i UK, Skandinavia og nord-Europeiske (Moon, 2014: 50). Den

Europeiske Unionen (EU) jobber for å implementere CSR inn i Europeiske virksomheter, ifølge de selv har de en viktig rolle i å støtte og oppmuntre virksomheter til å drive på en ansvarlig måte (European Commission, 2021). “European citizens rightly expect that companies understand their positive and negative impacts on society and the environment” (European Commission, 2021). Men andre ord finnes det en forventning blant europeere om at bedrifter kartlegger og forstår deres innvirkning på verden.

CSR i Vest- Europa kan kategoriseres som implisitt, eller underforstått, fordi det blir sett på som en del av et større system som omfatter lover og regler rundt økonomisk aktivitet, arbeidsliv, samfunn og miljø. Viktige velferd- og arbeidsplass saker, som i USA blir sett på som virksomhetens ansvar, er i Europa lovpålagte, og en konsensus i samfunnet om politikken rundt dette (Moon, 2014: 53). I senere år ser vi et skifte over til en eksplisitt CSR tilnærming blant Europeiske virksomheter. Det har vært en relativ nedgang i direkte handlinger for offentlige formål fra myndighetene i Europa (Moon, 2014: 53). Dette kan være en av grunnene til at Europeiske virksomheter går over til å følge nye standarder og praksis. Gjennom initiativ som ISO 260000, nevnt ovenfor, er det et økende ønske fra europeiske virksomheter om å skape legitimitet for handlingene sine (Moon, 2014: 54).

### 2.1.7 CSR på tvers av kontinenter

I USA ser de på CSR med et hovedfokus på de underliggende verdiene i fenomenet. De har mer fokus på saker som omhandler landet, fremfor internasjonale problemer. Amerikansk CSR har høyere fokus på samfunns-sfæren enn i Europa, som tar mer hensyn til arbeidsplass, markeds plass og miljø (Moon, 2014: 55). Asiatiske lands interesse for CSR har økt de siste 20 årene. 45 % av et utvalg asiatiske virksomheter rapporterte CSR i 2002, mens i 2010 hadde

tallet økt til 96% (Moon, 2014: 62). Asiatisk CSR har, i likhet med USA, stort fokus på samfunnsaker, som skiller seg fra det Europeiske fokuset på produksjon, miljø og ansatte (Moon, 2014: 63). I sammenligning med andre kontinenter blir Afrika, uten Sør-Afrika, sett på som et CSR avvik på grunn av omfanget av sosiale, miljømessige, økonomiske og politiske problemer (Moon, 2014: 67). Uavhengig av geografiske forskjeller ved fenomenet, finnes det to universelle teorier som ofte er faglig linket til CSR; Signalteori og Sosial identitetsteori.

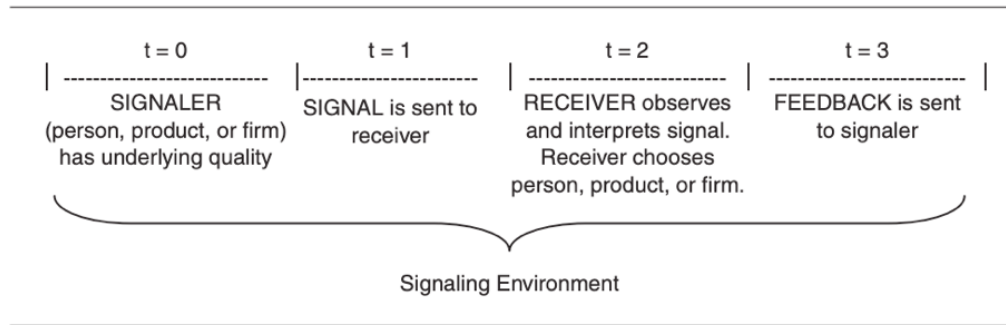
## 2.2 CSR og Signalteori: Et perspektiv på organisasjonsnivå

“Signaling Theory” (signal teorien) ble først satt i lys av økonom og forsker Michael Spence, sammen med George Akerlof og Joseph Stiglitz, med deres forskning omhandlende signalisering i jobbmarkedet (The Nobel Prize, 2021). Teoriens hovedhensikt var å redusere informasjonsasymmetri mellom to parter. Asymmetri oppstår når to parter sitter på forskjellig informasjon, som kan være til nytte og kan påvirke beslutningsprosessene til partene (Connelly, Certo, Ireland, & Reutzel, 2010). Altså teorien adresserer informasjon-asymmetri mellom to parter, der kilden til asymmetrien hovedsakelig omhandler informasjon om kvalitet eller hensikt. Kvaliteten tar for seg hvordan en part formidler sine ikke-observerbare attributter, i bytte mot gevinst fra den andre parten (Su, Peng, Tan, & Cheung, 2014).

Figur 2 er en beskrivende tidslinje av de primære elementene under signal-prosessen (Connelly et al., 2010);



**Figure 2**  
**Signaling Timeline**



Note:  $t =$  time.

Figur 2. "Signal-tidslinje". Connelly, Certo, Ireland & Reutzel (2010)

### Signalør

Proessen begynner med en signaler/signalør, gjerne en bedrift eller et individ, som sitter på privat informasjon som ikke er tilgjengelig for utenforstående. En signalør blir kalt en «innsider», siden denne bedriften eller individet sitter på informasjon flere fra utsiden kunne ha trengt. Den private informasjonen gir signaløren (insideren) et privilegert perspektiv på kvaliteten av individet, produktet eller organisasjonen (Connelly et al., 2010).

### Signalet

«Signalet» er informasjonen som blir signalisert av signaløren. Dette signalet kan enten bestå av positiv eller negativ informasjon. Innenfor signal-teorien fokuseres det mest på signalisering av positiv informasjon, der formålet er å formidle organisasjonens eller individets positive egenskaper (Connelly et al., 2010). Et signal har gjerne to forskjellige karakteristiske aspekter; signal observerbarhet (signal observability) som handler i hvor synlig signalet er for en utenforstående. Gjennom lett synlige handlinger, vil kommunikasjon bli oppfattet tydeligere fra outsiders, som gir signalet mer verdi. Det andre aspektet ved et signal er «signal cost». Aspektet presenterer en slags balanse mellom kostnaden av å implementere

det som skal signaliseres i organisasjonen, og virkningene signalet gir. Hvis kostnaden ved å produsere signalet ansees som for høy, kan signaløren bli fristet til å sende signalet uavhengig om dette signalet er sant eller ikke. Signalene som blir sendt kan dermed være falske, som og kan resultere i mistillit til signaløren. (Connelly et al., 2010)

### *Mottaker*

«Mottaker» er utenforstående parter som er uvitende om denne informasjonen, og som har en interesse eller en nytte av den. En signalør kan bestemme hvordan og hva som bli signalisert, mens en mottaker må ta stilling til hvordan den vil tolke og senere respondere til dette signalet. Som nevnt tidligere ønsker mottakere denne informasjonen så den kan tolkes og brukes under beslutningsprosesser. (Connelly et al., 2010)

### *Feedback*

Feedback er kontrasignaler som sendes fra mottaker til signalør. Den reflekterer hvordan mottakeren tolker signalene. Selv om signaløren har det privilegerte perspektivet på informasjonen som blir signalisert, sitter også mottakeren på informasjon som kan være relevant for signaløren. Tilbakemeldingen hjelper signalør med å forstå hvilke signaler som ansees mest pålitelig, og som vekker mest oppmerksomhet. Gjennom de interaktive signalene kan feedback forbedre og effektivisere signaliserings-prosessen (Connelly et al., 2010).

## 2.2.1 Signalteori i arbeidsmarkedet

Når Spence formulerte teorien, benyttet kan arbeidsmarkedet for å definere effektiviteten ved signalisering. Han forklarte at informasjon-asymmetri forelå når potensielle arbeidsgivere manglet informasjon om jobbkandidatenes kvaliteter. Derfor, for å redusere informasjon-asymmetrien, må kandidatene informere om sine kvaliteter (Connelly et al., 2010). Andre

forfattere og forskere innenfor signalteorien skriver at arbeidsgivere ofte har u-observante kvaliteter og informasjon som jobbsøkere kan være interessert i. For eksempel ved å gi nåværende ansatte høyere lønn, kan det sende signal om lukrative arbeidsforhold, som videre potensielt kan styrke arbeids tilfredshet og redusere risiko for høy turnover (Zerbini, 2015).

### 2.2.2 Signalteorien og CSR

Bedrifter begynte tidlig på 90-tallet å signalisere CSR initiativer og handler. Signalene ga en positiv innflytelse på bedrifters omdømme, ved å fremstå etiske og sosialt ansvarlige (Fombrun, 2005). Eksempelvis kan sertifiseringer som ISO 14001 signalisere en bedrift sine u-observante kvaliteter til utenforstående leverandører og stakeholders. Virkninger av signalet kan være reduksjon av informasjonsasymmetri mellom bedrifter og leverandører eller stakeholder, fordi sertifikatet bygger tillit og minsker potensiell opportuniste mellom partene (Su, Peng, Tan, & Cheung, 2014). Implementering av CSR verdier man ønsker å signalisere kan være kostbart, særlig for mindre bedrifter med færre ressurser. Likevel mener forskere innenfor feltet at signaliseringer av CSR verdier både er nyttig og lønnsomt for bedrifter med høy kapasitet og gode ressurser. Dette fordi relasjonen til stakeholders styrkes i form av tillit og begeistring (Su et al., 2014). I likhet med signalteorien har forskere trukket tråder mellom CSR og en annen teori, som heter sosial identitetsteori.

## 2.3 CSR og Sosial Identitetsteori: Et perspektiv på individnivå

Sosial identitetsteori er utviklet av den britiske sosialpsykologen Henri Tajfel, gjennom sitt arbeid med sosiale faktorer innen persepsjon, samt kognitive og sosiale tros-aspekter av rasisme, fordommer og diskriminering. Sammen med kollega John Turner ble sosial

identitetsteori formulert i sin helhet mot slutten av 1970-tallet. Gjennom 1980 tallet ble det gjort flere signifikante empiriske og teoretiske fremskritt av forskere hovedsakelig fra Europa, men også Nord-Amerika og Australia. (Hogg, Terry, & White, 1995)

Sosial identitetsteori går ut på at individer konstruerer en oppfatning av seg selv og andre ut fra abstrakte sosiale kategorier, som er med på å utvikle individets selvkonsept (Hauge, 2007). Ulike kognitive prosesser er med på å danne sosial identitet, som kan beskrives som “a social identity is a person's knowledge that he or she belongs to a social category or group” (Hogg & Adams, 1988). Teorien går ut på at individer kategoriserer seg inn i sosiale grupper; “A social group is a set of individuals who hold a common social identification or view themselves as members of the same social category” (Stets & Burke, 2000: 225). Eksempler på en sosial gruppe er idrettslag, religion og politisk parti.

### 2.3.1 Sosial identitetsformasjon og selv-kategorisering

To sentrale kognitive prosesser i sosial identitetsformasjon er selv-kategorisering og sosial sammenligning. Selv-kategorisering er en prosess hvor selvet betrakter seg selv som et objekt, og kategorisere, klassifisere, eller navngi seg selv på bestemte måter i relasjon til andre sosiale kategorier eller klassifiseringer (Stets et al., 2000: 224). Gruppen individet er i og føler tilhørighet til gir individet en definisjon av hvem det er gjennom definerende karakteristikker av gruppen, det oppstår en selv-definisjon som er en viktig del av individets selvkonsept (Hogg et al., 1995).

### 2.3.2 Inn- og utgrupper

Gjennom en sosial sammenligningsprosess klassifiseres personer rundt selvet i “inn-grupper” og “ut-grupper”. Inn-grupper blir beskrevet som “persons who are similar to the self» (Stets et al., 2000: 225), mens personer som avviker fra selvet havner i ut-gruppen. Gruppedannelsen som oppstår, fører til at inn-gruppen blir sammenlignes med ut-gruppen, og at individet ser på ting fra gruppens felles perspektiv (Stets et al., 2000: 226). “People are essentially “depersonalized”: they are perceived as, are reacted to, and act as embodiments of the relevant in-group prototype rather than unique individuals (Hogg et al., 1995: 261). Depersonalisering referer til en kontekstuell forandring av identiteten, hvor personer går fra å være et unikt individ til et gruppemedlem, og kan brukes til å forstå fenomen som etnosentrisme og sosial stereotyping (Hogg et al., 1995).

### 2.3.3 Aksentueringseffekt

Aksentueringseffekt (“accentuation effect”) er en konsekvens av sosial sammenligning, særlig i de dimensjoner som vil gi forbedrede resultater til selvet. “The accentuation theory postulates an idea that people have a propensity to embellish similarities or dissimilarities between objects” (Niesluchowski, 2013). Individuer overdriver forskjellene og hvisker ut likhetene mellom ulike grupper for at sin egen inn-gruppe skal fremstå bedre. Selvfølelsen blir forbedret av å evaluere inn-gruppen og ut-gruppen opp mot dimensjoner som gjør at inn-gruppen blir dømt positivt, og ut-gruppen blir dømt negativt. (Stets et al., 2000: 225)

Forskere innen dette feltet har avdekket at individer som identifiserer seg med sin gruppe føler en sterk tiltrekning til gruppen som helhet, uavhengig av tilknytninger innad i gruppe. (Stets et al., 2000: 226). Andre forskere har funnet ut at gruppedannelse kan føre til sterk tilhørighet; “in-group identification leads to greater commitment to the group and to less desire to leave the group, even when the group's status is relatively low” (Stets et al., 2000:

226). Sosial identitetsteori kan brukes til å forstå menneskers oppførsel i gruppe og hvordan dette påvirker det sosiale selvet.

#### 2.3.4 Sosial identitetsteori og CSR

Litteraturen angående sosial identitetsteori foreslår at organisasjoners forpliktelse til CSR fører til et positivt rykte utad. På individnivå viser det seg at forpliktelsen har en positiv innvirkning på de ansattes holdninger på arbeidsplassen, deres persepsjon av viktigheten til CSR og deres verdier og engasjement i aktiviteter utenfor stillingsbeskrivelsen. Man kan derfor forvente at de ansatte føler engasjement og tilhørighet til bedrifter hvis de identifiserer seg med den og dens CSR aktiviteter (Munro, Arli, & Rundle-Thiele, 2018). Lee med flere fant positive linker mellom CSR, jobbtilfredshet og organisatorisk tillit, som kan forklares gjennom sosial identitetsteori (Lee, Song, Lee, Lee, & Bernhard, 2013).

### 2.4 CSR og rekrutteringsprosessen

Eksisterende forskning setter søkelys på linken mellom CSR og rekruttering, hvor det spesielt legges vekt på viktigheten av å både tiltrekke seg og beholde de mest kvalifiserte kandidatene (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Med CSR som et høyt omtalt og svært aktuelt tema i dagens samfunn, er det naturlig at det blir stilt mange spørsmål rundt innvirkningen av CSR på en bedrift generelle omdømme, samt bedrifters Employer brand. Derfor presenteres det under definisjoner av nøkkelbegreper innenfor rekruttering.

#### 2.4.1 Rekruttering

Rekruttering kan defineres som “recruitment includes those practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees” (Barber, 1998: 5), og er en av organisasjoners viktigste oppgaver (Egerdal, 2019: 293). En nyere definisjon av Egerdal lyder som følgende; “rekruttering er å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både i nåtid og fremtid” (Egerdal, 2019: 294). Egerdal mener at kvaliteten og grad av kompetanse hos de ansatte er avgjørende for hvordan moderne organisasjoner skal lykkes, med å realisere visjoner, mål og oppgaver (Egerdal, 2019: 293).

Organisasjoners arbeid med rekruttering bør være både strategisk og operativ. Strategisk rekruttering er det langsiktige og overordnede arbeidet med arbeidsgivers omdømmebygging, også kalt “Employer Branding”. Den strategiske arten av rekruttering innebærer også arbeid med det langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging. Den operative rekrutteringen er selve rekrutteringsprosessen, som innebærer de aktiviteter som settes i gang når bedriften skal ansette en ny person. Før rekrutteringsprosessen trer i gang bør organisasjoner analysere hvilken type ressurs og kompetanse de ønsker. (Egerdal, 2019: 301)

For å tiltrekke seg arbeidstakere fra kandidatmarkedet utformes en stillingsannonse. Den tar utgangspunkt i kravspesifikasjonene til stillingen, og distribueres til de mest hensiktsmessige plattformene i forhold til ønsket mottaker. Stillingsannonser kan blant annet publiseres på bedrifters egen nettside, i aviser, ulike rekrutteringsportaler eller på LinkedIn. Stillings krav utarbeides i en annonsetekst og sammen med bedriftens omdømme skal man prøve å selge inn både arbeidsgiver og stillingen. Arbeidsgiver kan selv velge hva som skrives i stillingsannonse, så lenge det ikke er i strid med lover og regler. (Egerdal, 2019: 307)

## 2.4.2 Employer branding

Arbeidsgivers omdømmebygging, “Employer branding” (EB), kan defineres som “sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work” (Berthon, Ewing, & Hah, 2005: 153). En annen definisjon er “virksomhetens identitet eller fotavtrykk i kandidatmarkedet” (Egerdal, 2019: 295). Det foreslås at merkevarebygging av en arbeidsgiver er like viktig som andre typer produkter og tjenester som markedsføres (Berthon et al., 2005: 153). En del av bedrifters HR (Human Resources) arbeid er å identifisere, tiltrekke og beholde dyktige arbeidstakere. Egerdal (2019) beskriver Employer brand som “der HR- og markedsføringsfaget møtes” (Egerdal, 2019: 295).

Bedrifter kommuniserer og skaper et positivt “image” av bedriften som signaliserer til arbeidsmarkedet at dette er et “great place to work” (Berthon et al., 2005: 153-154). Målet med omdømmebyggingen at arbeidsplassen skal bli oppfattet som attraktiv. Egerdal fastslår at “et godt employer brand er bare vellykket dersom det er sant, troverdig, relevant, distinkt og ambisiøst” (Egerdal, 2019: 295). Videre foreslår hun at det er gjennom disse karakteristikker at Employer branding skiller seg fra tradisjonell markedsføring. Egerdal påpeker at EB ikke må forveksles med bedrifters CSR, men at en CSR-profil kan bli en del av bedriftens EB (Egerdal, 2019: 295).

## 2.4.3 Organizational/Employer attractiveness

Organisatorisk attraktivitet (“Organizational attractiveness”) som en arbeidsgiver (“Employer attractiveness”) kan defineres som “the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation” (Berthon et al., 2005: 151). Employer attractiveness er et



begrep under Employer brand, og handler om hvilke tanker, følelser og forventninger en potensiell arbeidstaker har om en bedrift. Hva som gjør en organisasjon attraktivt er varierer fra individ til individ. “The more attractive an employer is perceived to be by potential employees, the stronger the particular organisation’s employer brand equity” (Berthon et al., 2005: 156).

## 3.0 Metode

### 3.1 Samfunnsvitenskapelig forskning

Samfunnsvitenskap er en betegnelse for empirisk vitenskap som studerer forhold ved samfunn og forbindelser mellom mennesker (Berg, 2021). Under samfunnsvitenskap finnes det flere forskningsmetoder. Dette er systematiske og planmessige fremgangsmåter eller midler til å løse et problem, som til slutt resulterer i ny kunnskap (Støren, 2013). Samfunnsvitenskapelig forskning skiller hovedsakelig mellom kvantitativ eller kvalitativ metode for datainnsamling (Grønmo, 2021).

### 3.2 Formulering av problemstilling

En problemstilling er et begrunnet forskningsspørsmål, som er forankret i tidligere forskning og relevant teori (Skre & Svartdal, 2018). Det er viktig med en spisset, avgrenset, tydelig og presis problemstilling, som klart tar for seg hva forskeren ønsker å finne svar på. Det er også viktig at denne problemstillingen er mulig å undersøke i praksis. En god problemstilling skal være fruktbar, spennende og enkel (Dalland, 2020: 210).

Valg av tema og problemstilling i denne bacheloroppgaven skjedde på bakgrunn av lange diskusjoner om hvilke temaer/fag vi mener har vært mest interessante og givende i løpet av studieforløpet. De to fagene som tydelig skilte seg ut hos oss er “Personalledelse”,

gjennomført i semester 4, og “Corporate Social Responsibility in service organizations- a leadership perspective”, som ble gjennomført i semester 5. Vi ønsket å kombinere disse to fagene, og undersøkte om det fantes forskning på kryssning av fagene.

I prosessen med å formulere problemstillingen gikk vi gjennom eksisterende fagfelleverderte artikler, for å danne en oversikt over forskningen som allerede finnes. Etter gjennomførte søk i ulike databaser viste det seg at det finnes mye eksisterende forskning rundt CSR og rekruttering. Funnene gjorde oss trygge på at vi hadde valgt riktige temaer, som videre dannet grunnlag for formulering av problemstilling. For oss var det viktig å gjøre et grundig forarbeid rundt utformingen av problemstillingen fordi det er selve bærebjelken i hele oppgaven. Det ble brukt mye tid på å sette seg inn og bli kjent med teorien. Vi diskuterte også problemet med ansatte ved Norsk Hotellhøgskole. Hovedintensjonen vår var å fokusere på et problem som kan være relevant for forskere, bedriftsledere og millennium generasjonen.

Prosessen presentert ovenfor resulterte i formuleringen av problemstillingen, som lyder slik; *Hva er sammenhengen mellom CSR og millennials sitt syn på en bedrifts Employer Brand i Europa?* Underveis i arbeidet var vi konstant åpen for at endringer kunne skje og at komponentene i problemstillingen kunne endre seg. Når problemstillingen var stadfestet skulle vi velge rett metode som kunne belyse vår problemstilling.

### 3.3 Valg av metode

Valg av metode avhenger av problemstillingen og hva slags samfunnsforhold som skal studeres (Grønmo, 2021). Metodevalg betyr valg av fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap (Dalland, 2020: 53). Metoden avgjør altså hvordan du skal undersøke.

### 3.3.1 Litteraturstudie

I en litteraturstudie er det selve litteraturen som blir studert, i motsetning til for eksempel kvantitativ forskning hvor primærdata blir hentet fra samfunnet. I en litteraturstudie er det andre som har forsket og skrevet om virkeligheten, som vi henter ut gjennom systematiske søk i databaser. “Materialet i litteraturstudie er kunnskapen som allerede finnes, gjennom studien skaper vi med andre ord ikke ny kunnskap” (Støren, 2013: 17). Litteraturstudien er en systematisering av denne kunnskapen. Søk, innsamling, vurdering og sammenstilling av kunnskapen representerer systematiseringen (Støren, 2013: 16-17). Ved fremstilling og analyse av funnene i en litteraturoppgave blir analysen presentert enten kvalitativt eller kvantitativt. Valget av analysefremstilling baseres på naturen av de valgte studiene, og om ens problemstilling er kvalitativ eller kvantitativ ladet (Johannessen, 2019).

Fordeler ved bruk av litteraturstudie kan være at en danner oversikt over et kunnskapsfelt man ikke hadde et forhold til fra før. Litteraturstudie kan hjelpe med å fastsette om det er problemer eller mangler i den eksisterende forskningen, den avdekker også hvilken forskning som allerede eksisterer, slik at man unngår å “reinvent the wheel” (Knopf, 2006). Det finnes også ulemper ved bruk av litteraturstudie som metode, Dalland mener at det er fare for feiltolkning ved bruk av sekundærkilder (Dalland, 2020: 167).

### 3.3.2 Vår begrunnelse for valg av litteraturstudie

Både kvantitative og kvalitative undersøkelser kunne være aktuelt i denne oppgaven. Etter å ha fastslått elementene i problemstillingen har vi vurdert det som hensiktsmessig å velge en litteraturstudie som metode for å belyse problemstillingen vår. Grunnen til dette er at det

finnes mye god eksisterende forskning rundt kryssningen av CSR og rekruttering. Vi ønsket å danne en forståelse av et fenomen, derfor var det forholdsmessig å bruke andres forskning. Man kan da kombinere ulike forskeres resultater og funn, gjøre sammenligninger og deretter sette dette sammen til en ny konklusjon. Ved valg av litteraturoppgave får vi muligheten til å undersøke internasjonal forskning, som kan gi et bredere perspektiv på fagfeltet.

En annen grunn til valg av litteraturstudie er at den pågående Covid-19 situasjonen kan gjøre det krevende å få kontakt med mennesker. Kvalitativ metode med intervjuer måtte eksempelvis bli gjennomført over internett, som vi mener ikke gir maksimalt utbytte av metoden. Covid-19 muliggjorde for første gang litteraturstudie som metode ved vårt fakultet, noe vi mente hørtes spennende ut. Disse faktorene resulterte i at vi valgte litteraturstudie som metode, der vi kontinuerlig har tilgang til litteraturen og behøver ikke være avhengig av andre mennesker for å belyse problemstillingen.

### 3.4 Metodekritikk

Litteraturstudie skal gi best mulig oversikt over et tema. Det er viktig å være klar over de negative sidene og fallgruvene ved en slik metode. Metoden skaper rom for feiltolkning, både i oversettelsen fra engelsk til norsk, og ved å tolke det allerede tolkede materiale (Dalland, 2020: 167). Sekundærlitteraturen vi har benyttet oss av er relevante bøker fra skolens bibliotek og øvrige artikler fra internett. Sekundærlitteratur kan bidra til økt forståelse, men det er primærlitteraturen, altså artiklene, som danner grunnlaget for analysen og diskusjonen. Uforsvarlig bruk av sekundærkilder kan føre til et dårlig og upresist resultat, som Dalland (2020) understreker.

Etter utforming av problemstilling og valg av metode, starter vi selve søkeprosessen. Vi gjennomførte et systematisk søk, hvor det var særdeles viktig å kontinuerlig loggføre søkene. På denne måten ble metodedelen så nøyaktig som mulig og andre kan lettere gjennomføre akkurat den samme metoden. Med fallgruvene ved litteraturstudie i bakhodet, presentert i avsnittet over, gjennomførte vi selve litteratursøket.

### 3.5 Litteratursøk

“I et systematisk litteratursøk foregår informasjonsinnhenting planmessig og begrunnet, og søket skal være dokumentert og etterprøvbart” (Kirkehei & Ormstad, 2013). Formålet med et litteratursøk er å identifisere den relevante forskningen rundt temaet som finnes, for så å velge materialet som belyser problemstillingen. Grundighet er viktig i et litteratursøk, da det “reducerer sjansen for systematiske feil og styrker gyldigheten i sluttproduktet” (Kirkehei & Ormstad, 2013: 142).

#### 3.5.1 Inklusjonskriterier

For å avgrense søket satte vi klare rammer for inklusjons og eksklusjonskriterier (Støren, 2013). Eksklusjonskriteriene vil være alt som faller utenfor de nevnte inklusjonskriteriene under.

1. Artiklene må omhandle CSR sin innflytelse på relevante begreper innenfor EB
2. Respondentene i forskningsartiklene må være millennials (1979-1994).
3. Forskningen og artiklene må være fra Europa
4. Artiklene kan ikke mer enn 10 år gamle
5. Artiklene skal være fagfellevurdert
6. Artiklene må være skrevet på Engelsk

### 3.5.2 Begrunnelse for inklusjonskriterier

#### *Språk*

Ved valg av artikler stilte vi krav til språk. Åpenbart må språket være forståelig og lesbart, som for oss resulterte i engelsk og norsk. Engelsk er det offisielle forskningsspråket, og vi erfarte etter noen få søk at de fleste artiklene publisert i forsknings forlag er skrevet på engelsk, dermed ble engelsk et krav ved utvelgelse.

#### *Tidsrom*

Ved valg av våre artikler har vi prioritert nyere artikler, og avgrenset søket til et tidsrom på 10 år. Altså ekskludert artikler som er mer enn 10 år gamle. Utgangspunktet til tidsrommet er først og fremst tatt med vurdering av utviklingen til CSR. Fenomenet endrer seg i takt med samfunnet, derfor vil vi bruke oppdaterte artikler i vår oppgave for mest mulig presist og aktuelt resultat for både nåtid, og fremtidig utvikling.

#### *Fagfellevurdering*

Når en artikkel er fagfellevurdert, er den upartisk vurdert av to eller tre anonyme eksperter innenfor artikkelens fagområde (Utdanningsforskning, 2016). På denne måten sikrer vi oss troverdige kilder og artikler til vår bacheloroppgave

#### *Millennials*

Millennials ble valgt som et inklusjonskriterie fordi dette utgjør en passelig avgrensing ved et søk. Bevisst valgte vi ikke å avgrense innenfor en spesifikk bransje, dette gjorde det nødvendig med avgrensing innenfor demografi for å ikke ha et for bredt søk. I tillegg er millennials som respondenter de som passer best for å angi svar til vår problemstilling. Dette

fordi vi satt en begrenset alder på artiklene til 10 år, og millennials er den generasjonen der flest skal tre ut, eller er i arbeidsmarkedet, nå og for 10 år siden.

### *Europa*

Vi valgte å avgrense problemstillingen og søket vårt til forskning og artikler fra Europa. Som tidligere nevnt har land i Europa et relativt likt syn på CSR i forhold til eksempelvis Asia og Amerika. Vi var også nødt til å avgrense søket vårt med denne komponenten, slik at det ikke ble for bredt.

### 3.5.3 Søkeord

Et svært presist søk med mange avgrensninger utelater mange irrelevante publikasjoner, samtidig som det kan utelate flere relevante (Kirkehei & Ormstad, 2013). Derfor har vi benytter synonymer til komponentene i vår problemstilling, for å være sikker på at alle relevante artikler ble inkludert. Problemstillingen i denne oppgaven kan deles inn i ulike elementer, som gjør et søk i databaser mer effektivt (Kirkehei & Ormstad, 2013). Vår problemstilling “*Hva er sammenhengen mellom CSR og millennials sitt syn på en bedrifts Employer Brand i Europa?*” dannet utgangspunkt for søkeord, som er CSR, EB, Millennials og Europa. Vi brukte synonymer for de aktuelle søkeordene, for dekke større deler av databasen. Dette vises i tabell 1.

### *CSR*

Vi brukte ingen synonymer for CSR, grunnet at dette er et fenomen som er definert innenfor et visst rammeverk. Det finnes altså ingen presise synonymer for CSR, som tar for seg akkurat det samme rammeverket.

### *Employer Brand*

Dette er et faglig begrep som kan defineres med andre relaterte ord. Vi brukte derfor lignende begreper og synonymer som søkeord for å dekke område for relevante artikler.

- Organizational attractiveness
- Employer attractiveness
- Recruiting

### *Millennials*

Millennials er mennesker som er født mellom 1979 og 1994. Generasjonen er også kalt “Generasjon Y”. Vi erfarte vanskelighet med å finne relevante artikler med disse to demografiske begrepene som søkeord, men opplevde at det var flere relevante artikler som inneholdt alle våre utvalgte komponenter sammen med “studenter”. Ved å se på datoen artikkelen ble skrevet opp mot respondentenes alder i artikkelen, kunne vi regne oss frem til at de tilhører generasjonen. Dette sto som regel beskrevet i metodedelen i artiklene. Vi benyttet også “jobseekers” som søkeord, for å deretter regne ut alder på gruppen.

- Generation Y
- Students
- Jobseekers

### *Europe*

I utgangspunktet ønsket vi å undersøke forskning gjort i Skandinavia, men lite forskning gjorde at vi ekspanderte komponenten til Europa. Vi benyttet også konkrete land som søkeord vi visste hadde høy implementering av CSR, som dermed ga oss høyere sannsynlighet for funn av artikler omhandlende vår problemstilling.

- Germany



- England

<u>Problemstilling</u>	<u>CSR</u>	<u>Employer Branding</u>	<u>Millennials</u>	<u>Europe</u>
<i>Synonymer</i>		Organizational attractiveness	Generasjon Y	Germany
<i>Synonymer</i>		Employer attractiveness	Students	England
<i>Synonymer</i>		Recruiting	Jobseekers	

Tabell 1. "Synonymer til søkeord i litteratursøk"

### 3.6 Selve søket

Søket ble gjennomført mellom 03. Februar og 05. Mars 2021. Vi hadde en klar problemstilling og tydelige inklusjonskriterier, som gjorde at vi kunne startet direkte med systematisk søking.

Ved kombinasjonssøk brukte vi "boolske operatorer" som OR og AND (Kirkehei & Ormstad, 2013). Vi valgte å benytte oss av kombinasjonssøk og emnesøk fordi noen av elementene i vår problemstilling har en stor faglig bredde, særlig EB. Vi kombinerte alle søkeord og synonymer med hverandre, helt til vi ikke gjorde noen funn på nye relevante artikler.

Mesteparten av søkene våre foregikk i Google Scholar. Databasene Oria og ResearchGate ble også benyttet, men disse databasene ga oss få treff på nye relevante artikler. Derfor fortsatte vi søket vårt i Google Scholar. Dette mye grunnet at denne databasen tilbyr en funksjon som viser deg "beslektede artikler". Denne funksjonen benyttet vi etter lang tørke på funn av nye relevante artikler bestående av alle de satte kriteriene. Ved hjelp av denne funksjonen gjorde

vi funn på to av våre valgte forskningsartikler. Deretter gjennomførte vi kjedesøk i de relevante artiklene vi allerede hadde funnet. Dette ga oss ingen nye resultater, tvert imot ga det oss en indikasjon på at vi hadde dekket område for alle relevante artikler, fordi de utvalgte artiklene refererte til hverandre og var allerede kjente artikler for oss. Til slutt ga nye søk oss ingen nye artikler vi ønsket å ta med videre til vurdering, og vi endte søket.

Vi benyttet forskjellige taktikker ved inkludering og ekskludering av artikler under søkeprosessen. Det første steget var å lese overskriften på artiklene. Allerede her kunne vi ekskludere utallige artikler grunnet mangel på de satte kriteriene. Neste steg var å lese sammendraget på artiklene. Denne delen ga oss et innblikk i hva artikkelen handlet om og forsket på, slik at vi kunne vurdere om den oppfylte alle våre kriterier. Under dette steget ekskluderte vi svært mange artikler vi trodde var relevante, men som viste seg å ikke være det. De fleste artiklene ble ekskludert på grunn av forskningsområde, der mange av artiklene vi fant hadde forskningen som stammet fra land utenfor Europa, særlig USA og Asia. Det siste steget var å lese gjennom hele teksten av de utplukkede artiklene, her ekskluderte vi to stykker; en på grunn av kvalitet og en annen på grunn av feil alder på respondentene. Hele søket resulterte i 6 utvalgte artikler som presenteres i tabellform i resultatdelen.

### 3.6.1 Hvordan vi analyserte artiklene

Resultatene i de utvalgte artiklene fremsto både kvalitative og kvantitative, og vi benytter en “narrative” tilnærming for syntetisere funne. Narrative tilnærming til analyse beskrives som “the selection, chronicling, and ordering of evidence to produce an account of the evidence”. I denne tilnærmingen bruker vi ord og tekst for å forklare funnene i de utvalgte artiklene, og integrerer kvalitative og kvantitative resultatene sammen. (Dixon-Woods, Agarwal, Jones, Young, & Sutton, 2005)

### 3.7 Vurdering av fagartiklenes kvalitet

Ikke alt som presenteres som kunnskap er like holdbart (Dalland, 2020: 140). Kilder må gjennom en prosess for å sjekke om de er brukbare, der både kvalitet og relevans for ditt arbeids vurderes. Denne vurderingen kalles informasjonskompetanse, som er “evnen til å søke og lokalisere informasjon, vurdere informasjonen kritisk med tanke på relevans og pålitelighet og ta den i bruk i egen kunnskapsutvikling” (Dalland, 2020: 140).

De seks forskningsartiklene som danner grunnlag for denne litteraturoppgaven er valgt ut fordi de kan bidra til å belyse problemstillingen på ulike måter og samsvarer med emnene som er relevante for å svare på vår problemstilling. Søk av artikler har foregått på internett, hvor det er vitalt å kunne beherske kildekritikk (Dalland, 2020: 142). De seks utvalgte artiklene er alle fagfellevurdert og publisert i pålitelige forskningsforlag; *Wiley Online Library*, *JSTOR*, *ProQuest*, *Elevisir* og *Emerald*. Vi ser at disse sidene setter strenge krav til artiklene som godkjennes og publiseres. Forfattere av de seks utvalgte forskningsartiklene har blitt evaluert. Samtlige vises å ha relevant kompetanse innenfor de ulike kunnskapsområdene. Eksempelvis er flere av forfatterne professorer ved ulike business skoler i Europa.

Artikkelen “Corporate Social Responsibility Effect of Employer Branding” av Salanta, Petre og Stegorean viser seg fort av å være av dårligere kvalitet enn de fem andre artiklene. Vi inkluderte denne artikkelen fordi den presist belyser vår problemstilling, men er kritisk på grunn av artikkelens kvalitet. Først og fremst vises dette gjennom språket, der vi fant skrivefeil og i vår mening uprofesjonell formulering av setninger. For det andre var det lite innhold, med både få faglige definisjoner og teorier samt korte og lite utdypende resultater. De 5 øvrige artiklene har fra 120-577 respondenter, hvor denne artikkelen har et respondentantall på 45. Vi vurderer derfor denne artikkelen som mindre pålitelig i forhold til de

andre. På bakgrunn av at artikkelen er en publisert forskningsartikkel og fagfellevurdert vurderer vi det som hensiktsmessig å inkludere den.

Som nevnt tidligere satte vi inklusjonskriteriet vedrørende alder på artiklene til 10 år. Våre utvalgte forskningsartikler er publisert mellom 2020 og 2012. Artikkelen skrevet av Bettina Lis (2012) er 9 år gammel, men ble betraktet som særdeles relevant. Dette fordi resultatene i artikkelen er svært nyttige i vår studie og flere av de andre forfatterene referer til denne artikkelen i sine artikler.

## 3.8 Vår studies troverdighet

### 3.8.1 Validitet

I samfunnsvitenskapen handler validiteten om i hvilken grad en metode er egnet for å undersøke det du ønsker å undersøke (Dalland, 2020: 245). I prosessen med valg av metode ble det gjort grundig forarbeid med å bli godt kjent med litteraturen. Problemstillingen er sentral, og ble nøye utformet for å være operasjonell i forhold til innsamling av data, dette for at resultatene skal bli så valide som overhode mulig. Vi benytter artikler med annen problemstilling enn vår egen, men vi har vurdert den generelle hensikten i alle de valgte artiklene, hvor de samsvarer med det vi ønsker å finne ut av. Teorien som er presentert i denne oppgaven er håndplukket for å gi leser innblikk og forståelse, samtidig som den danner grunnlag for drøftingen. Vår vurdering er at all den valgte teorien er hensiktsmessig å inkludere i forhold til studiets formål.

### 3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet eller troverdighet (Dalland, 2020: 246), og handler om hvorvidt man kan stole på at analysen av dataen er utført korrekt (Jacobsen, 2010: 111).

Forskningsprosessen vår beskrives trinnvis og er transparent. På denne måten kan andre

gjennomføre nøyaktig det samme studiet, det er altså etterprøvbart. Studiets troverdighet kan bli påvirket av vårt eget teoretiske ståsted, der vi begge blant annet ønsker at bedrifter skal være samfunnsansvarlige, som kan påvirke både tolkninger og funn (Dalland, 2020: 246).

Tabellene i resultatdelen presenterer datagrunnlaget og metoden som er brukt i de ulike artiklene for å komme frem til resultatene. Dette er gjort for å ha kontroll over hvordan resultatene som danner grunnlaget for drøftingen vår er hentet inn. Alle våre valgte artikler er fra fagfelleverderte tidsskrifter, som er et tegn på kvalitet og pålitelighet. Ved tydelig satte inklusjonskriterier sikrer vi oss at artiklene vi velger er relevante for vårt problemområde.

## 4.0 Resultater

Tabell 2. Fremstilling av artikkel 1

<b>Artikkel 1</b>	<b>The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Journal of Human Values. (2020)
<b>Forfattere</b>	Silke Bustamante, Rudi Ehlscheidt, Andrea Pelzeter, Andreas Deckmann and Franziska Freudenberger.
<b>Land</b>	Tyskland
<b>Database</b>	Sage Journals
<b>Hensikt</b>	Vise unge uteksaminering jobbsøkeres preferanser ved valg av arbeidsplass. Målet var å sammenligne utvalgte CSR attributter til arbeidsplasser opp mot non-CSR attributter. I tillegg tar artikkelen for seg redegjøring av respondentenes verdiorienteringer.
<b>Metode</b>	Kvantitativ. Spørreundersøkelse utført på 577 bachelor og masterstudenter i Tyskland. Gjennomsnittsalder er 26 år. 7-punkt skala måling av 15 CSR

	attributter og 13 non-CSR attributter. I tillegg ble en 6-punkts skala brukt til å kartlegge respondentenes verdiorientering.
<b>Resultater</b>	Non-CSR attributter til sammen scorer høyere enn CSR attributtene. Av non-CSR attributter var det “work atmosphere” og “continuing education & training opportunities for staff” som veide tyngst, mens “Internationality” og “Company's reputation” scorer lavest i forhold til millennials jobbsøkerne valg av arbeidsplass. Videre ser vi at CSR attributtene “Work-life balance & family-friendly policies” og “fairness & anti-discrimination policies” scorer høyt, og “Volunteer programs” og “Consideration of stakeholders’ concerns” viser relativt lave scorer. Ved kartlegging av respondentenes grunnleggende verdier vises “conformity”(konformitet) å være minst viktig for respondentene.

Tabell 3. Fremstilling av artikkel 2

<b>Artikkel 2</b>	<b>Corporate Social Responsibility effect of Employer Branding</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Managerial Challenges of the Contemporary Society. (2019)
<b>Forfattere</b>	I.I Salanta, A. Petre & R. Stegorean
<b>Land</b>	Romania
<b>Database</b>	ProQuest
<b>Hensikt</b>	Undersøke effekten CSR og bedrifters rykte har på Employer Brand. Dette er undersøkt ved å analysere hvilke CSR strategier som er mest effektive når det kommer til å forbedre et Employer Brand. Dette ble gjort gjennom å fastslå hvilke stakeholders og hvilke type CSR kampanjer bedrifter bør fokusere på for å maksimere deres Employer Brand.
<b>Metode</b>	Kvantitativ. Spørreundersøkelse med 5-punkt skala. 42 valide respondenter; business master studenter. 76% av respondentene er under 25 år. Måling av employer attractiveness.
<b>Resultater</b>	CSR viser ikke en signifikant innflytelse på bedrifters omdømme. Videre viser resultatene en sterk sammenheng mellom bedrifters omdømme og Employer Brand, derfor trekkes det en slutningen med at CSR har svak innflytelse på Employer Brand.

Tabell 4. Fremstilling av artikkel 3

<b>Artikkel 3</b>	<b>The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Public Relations Review. (2018)
<b>Forfattere</b>	Ana Tkalac Verčič, Dubravka Sinčić Ćorić
<b>Land</b>	Kroatia/UK
<b>Database</b>	Elevisir
<b>Hensikt</b>	Bidra til forståelsen av bedrifters omdømme, samt omdømmets forbindelse med oppfattet CSR og Employer Brand.
<b>Metode</b>	Kombinasjon av Kvantitativ og kvalitativ. 7-punkt Likert skala rangerer top 20 attraktive organisasjoner i UK etter Employer Brand, CSR og rykte. Respondentene er 550 business-studenter i UK. Gjennomsnittsalder er 23 år.
<b>Resultater</b>	Resultatet viser en positiv sammenheng mellom oppfattet CSR og “reputation”, og en positiv link mellom oppfattet EB og “reputation”. Attributtene som veide tyngst for potensielle millennials jobbsøkere var “Feeling good about yourself and feeling more self-confident as a result of working for a particular organization”, samtidig scorer attributtet “acceptance and belonging” høyt. Totalt sett viser resultatene at sosialt ansvar påvirker holdningene til potensielle jobbsøkere.

Tabell 5. Fremstilling av artikkel 4

<b>Artikkel 4</b>	<b>Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Corporate Social Responsibility and Environmental Management. (2017)
<b>Forfattere</b>	Katarzyna Klimkiewicz & Victor Oltra
<b>Land</b>	Polen
<b>Database</b>	Wiley Online Library

<b>Hensikt</b>	Undersøke hvordan millennium jobbsøkeres holdninger til CSR påvirker oppfattet CSR-basert employer attractiveness.
<b>Metode</b>	Kvantitativ. Spørreundersøkelse i to deler. Del 1 evaluerer jobbsøkeres holdning til CSR. Del 2 utforsker holdninger til CSR basert employer attractiveness. Respondenter er 339 polske bachelor og masterstudenter, 61,7% av disse var på utkikk etter jobb. Over 90% av respondentene er mellom 18-25 år.
<b>Resultater</b>	Respondentene viser seg å være mer tiltrukket av et CSR basert EA. Individuer med høyt personlig engasjement rundt CSR vil i større grad anerkjenne viktigheten av CSR i jobbsøk og jobbvalg enn hos de med lav grad av engasjement til CSR.

Tabell 6. Fremstilling av artikkel 5

<b>Artikkel 5</b>	<b>Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Social Responsibility Journal. (2016)
<b>Forfattere</b>	Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S.
<b>Land</b>	Portugal
<b>Database</b>	Emerald
<b>Hensikt</b>	Vise at CSR kan være et viktig verktøy for å tiltrekke seg de mest kvalifiserte kandidatene.
<b>Metode</b>	Kvantitativ. Respondentene er 120 masterstudenter delt inn i to grupper. Gruppe 1 får en annonse med CSR informasjon og gruppe 2 får annonse uten CSR informasjon. Blir bedt om å rangere bedriften bak annonsen gjennom en 5-punkt Likert skala. Gjennomsnittsalder er 23 år.
<b>Resultater</b>	Gjennomsnittet scoren til annonsen med CSR informasjonen er høyere enn gjennomsnittet til annonsen uten CSR informasjon. Dette viser at CSR har en positiv effekt på OA. Mer konkret viser resultatene at det å inkludere informasjon om bedriftens CSR strategier øker bedriftens jobb attraktivitet.



Tabell 7. Fremstilling av artikkel 6

<b>Artikkel 6</b>	<b>The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees` Selection of a (Potential) Employer</b>
<b>Tidsskrift (årstall)</b>	Management Revu. (2012)
<b>Forfattere</b>	Lis, Bettina.
<b>Land</b>	Tyskland
<b>Database</b>	JSTOR
<b>Hensikt</b>	Undersøke jobbsøkeres oppfatning av CSR. Fokuserer på viktigheten av CSR i prosessen med å velge potensielle arbeidsgivere ved å analysere innvirkningen av fire forskjellige CSR dimensjoner på Organizational Attractiveness.
<b>Metode</b>	Kvantitativ. Spørreundersøkelse med mål å identifisere hvilke 4 CSR dimensjoner (produkt, miljø, mangfold, arbeidsmiljø) som er viktigst for studenter, og hvordan de påvirker organizational attractiveness. Respondentene er 193 bachelorstudenter i Tyskland. Gjennomsnittsalder er 25 år (nå 34 år).
<b>Resultater</b>	Mangfold og forhold mellom de ansatte er de viktigste CSR dimensjonene. CSR har en positiv innflytelse på EB. CSR dimensjonene produkt og miljøregistreringer bidrar lite til attraktiviteten til en organisasjon.

## 5.0 Diskusjon

### 5.1 Paradoxet om millennials

Millenniums generasjonen er kjent for å være selvcentrerte samtidig som de ønsker å gjøre verden til et bedre sted (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Dette er et paradoks, presentert innledningsvis, som vi mener er interessant å utforske. Etter analysering av resultatene ser vi at paradokset gjenspeiles i resultatene våre. Fire av seks artikler viser at CSR har en positiv innflytelse på Employer brand og organizational attractiveness, som indikerer at CSR-

aktiviteter hos en bedrift verdsettes av millennium generasjonen ved valg av arbeidsplass. Samtidig ser vi at de attributter med personlig innvirkning på en arbeidsplass scorer aller høyest. Eksempelvis scorer “work atmosphere”, “continuing education & training opportunities for staff” (artikkel 1, 2020), “acceptance and belonging” (artikkel 3, 2018) høyest blant attributtene i de forskjellige artiklene. Blant artikkel 6 sine 4 CSR dimensjoner, måler “mangfold” og “forhold mellom ansatte” høyere enn “produkt” og “miljø”. Dette kan være med på å underbygge at forhold innen CSR med direkte personlig relevans virker mest attraktivt. Vi kommer tilbake til paradokset videre i drøftingen.

## 5.2 Tydelige geografiske forskjeller

De geografiske forskjellene på CSR gjenspeiles i artiklene. Attributter som “work atmosfere” og “acceptance and belonging” som scorer høyt i artikkel 1 (2020) og artikkel 3 (2018) gjenspeiler en mer Europeisk tilnærming til CSR. I Europa fokuseres det gjerne på de ansatte og miljøet på arbeidsplassen, som vi mener kan være et resultat av at Europa består av mange land med sosialdemokratiske preg der samfunnssaker allerede blir tatt hånd om av myndighetene, og det dermed blir større fokus på det interne på arbeidsplassen. I Asia og USA fokuseres det mer på samfunnssaker, og bidrag til lokalmiljøet (Moon, 2014, s. 63). Resultatene i artikkel 1 (2020) viser at “volunteering programs” scorer absolutt lavest av alle attributtene, som gir en indikasjon på at bidrag til lokalmiljøet på arbeidsplassen ikke fremstår som attraktivt for millenniums jobbsøkere i Europa. Dette mener vi kan skyldes lite ønske om å jobbe utover stillingsbeskrivelse eller en oppfatning om at det ikke er nødvendig med slike programmer i de ulike lokalsamfunnene i Europa. En forklaring kan være at de sosialdemokratiske samfunnsstrukturene med høy grad av offentlig kontroll, kan gjøre at samfunnssaker blir betraktet som et statlig ansvar.

Det er vesentlig å påpeke at de ulike geografiske områdene ikke utelukkende viser sammenfallende resultater, og at det finnes ulikheter innenfor de ulike kontinentene. Dette ser vi eksempelvis når vi sammenligner resultatene i artikkel 2 (2019) og artikkel 5 (2016). Artikkel 2 (2019), med respondenter fra Romania, viser oss at CSR har en svak innflytelse på bedrifters rykte og EB, mens artikkel 5, fra Portugal viser at CSR har en innflytelse på jobb attraktiviteten. Grunnen til denne forskjellen mener vi kan være geografiske forskjeller rundt fenomenet CSR innenfor Europa. Det påpekes av Salanta, Petre & Stegorean (artikkel 2, 2019) at befolkningen i Romania først i den seneste tiden har startet å bli mer bevisst på bærekraft relaterte problemer. I Vest-Europa, hvor vi finner Portugal, er det er implisitt tilnærming til CSR, der det foreligger mer kunnskap og bevissthet rundt fenomenet (Moon, 2014: 53). Etter å ha tatt disse resultatene i betraktning foreslår vi at forskjellen mellom landenes tilnærming til CSR og resultatene i forskningen kan beskrives gjennom et ulikt bias. Vi tolker resultatenes ulikhet ut ifra de ulike normene og verdier, der respondentenes svar reflekteres i deres oppfatning av samfunnet. En annen forklaring på denne forskjellen er at det ikke eksisterer en felles universell definisjon av CSR, som kan resultere i bredt spekter av svaralternativer ved undersøkelser, slik at alle geografiske tilnærminger til CSR skal inkluderes i forskningen. I ytterste konsekvens fører det brede spekteret rundt CSR til forvirring.

For oss var det viktig å begrense problemstillingen til et geografisk område, dette fordi det er stort skille mellom de geografiske tilnærmingene til CSR, og det å dra alle under en kam ville gitt et uriktig helhetsbilde på preferansene til millennials. Når det fremstår en svak sammenheng mellom CSR, bedrifters rykte og EB i artikkel 2 (2019), tolker vi det som at det er andre faktorer som verdsettes høyere hos en fremtidig arbeidsgiver i Romania. Resultatene kan tyde på at det er andre faktorer som avgjør ryktet og attraktiviteten til en bedrift i

Romania, men at de ikke er et ønske om at bedriftene skal frastå CSR fokus. Vår oppfatning er at mangel på kunnskap og kommunikasjon angående CSR i Romania kan være bakgrunn til disse resultatene. Det ville da vært hensiktsmessig med en deskriptiv tilnærming til CSR i stillingsannonser og Employer Brand kommunikasjon i Romania.

### 5.3 Vektlegging av filantropisk ansvar

I toppen av Carroll's CSR pyramide finner vi bedrifters filantropiske ansvar. Dette er som nevnt tidligere ikke lovpålagt eller forventet av samfunnet, og er handlinger bedriften selv tar initiativ til. "Volunteer programs" er en del av det filantropiske aspektet, der det handler om å være en god samfunnsborger. Vi mener at grunnen til at dette attributtet scorer veldig lavt er at det ikke blir sett på som nødvendig fra de potensielle jobbsøkernes sin side. Dette på bakgrunn av at handlingene ikke er forventet av samfunnet, og vil ikke gjenspeile bedriften negativt dersom slike program ikke utføres. Vi mener de fleste ønsker å jobbe for en organisasjon med et godt rykte, hvor det da er viktigere for folk at arbeidsplassen fokuserer på de kravene som faktisk er forventet av samfunnet. Denne påstanden støttes av funn i artikkel 1 (2020) & artikkel 6 (2012), der henholdsvis "fairness & anti-discrimination policies" og "mangfold" scorer høyt hos millennium generasjonen, som begge faller innenfor det etiske ansvaret.

### 5.4 Carroll's pyramide på individnivå

Vi deler en oppfatning om at respondentens responser kan bli påvirket av respondentenes personlige situasjon i livet. Vi har tolket Carrolls pyramide og definisjon av CSR på individnivå, og ser særlig likheter når det kommer til det at trinnet under må være oppfylt før man kan gå videre til neste. Dette er spesielt synlig ved det økonomiske aspektet. Vi mener et individ vil inneha etiske og CSR baserte verdier, engasjere seg for etisk samfunnsansvar og

samfunn saker, samt evne å ta CSR initiativer - først etter individet har en økonomisk trygghet. Eksempelvis kunne en et individ hatt gode grunnleggende CSR verdier, samtidig slitt økonomisk, og sett seg nødt til å ta opp et forbrukslån. Ved valg av arbeidsplass ville dette individet prioritert attributter omhandlende god lønn, ovenfor CSR relaterte attributter, selv om respondenten har dype verdier om fenomenet. Altså, det økonomiske ansvaret bør være oppfylt, før man kan gå videre til de neste stegene, særlig det etiske og filantropiske ansvaret.

I lys av denne tolkningen mener vi din personlig situasjon påvirker prioriteringene dine ved et godt EB. Hva som veier tyngst for en person ved et EB, vil endres over tid og i takt med individets personlige situasjon. Samme individ fra eksempel ovenfor ville mest sannsynlig valgt et EB som fokuserer på gode lønnsbetingelser. Likevel ville samme person om fem år muligens tiltrekkes et EB som fokuseres på samfunnsansvar og etiske verdier. Nemlig fordi det økonomiske aspektet på individnivå er oppfylt, og individet har hatt mulighet til å danne egne CSR verdier.

## 5.5 Mangfold og forhold mellom ansatte

Artikkel 6 (2012) tar kun for seg fire CSR dimensjoner sin innvirkning på Organizational attractiveness, uten noe referansepunkt utenfor CSR. De presenterte funnene kan gi oss en indikasjon på hvilke CSR dimensjoner som verdsettes høyest blant millennium generasjonen, men ikke om disse scorer høyt i forhold til andre dimensjoner hos en organisasjon. Vi mener at disse resultatene gir et tunnelsyn og viser oss ikke hvor høyt CSR faktisk scorer, fordi resultatene ikke plasseres i noen øvrig kontekst. På tross av dette vil det videre være interessant å drøfte hvorfor “mangfold” og “forhold mellom ansatte” scorer høyest.

Blant de fire CSR dimensjonene reflektert av artikkel 6 (2012) er det “mangfold” og “forhold mellom de ansatte” som anses som mest attraktivt hos en fremtidig arbeidsgiver, mens “miljø” og “produkt” scorer lavest. Vi mener dette kan forklares gjennom at “European citizens rightly expect that companies understand their positive and negative impacts on society and the environment” (European Commission, 2021). Men andre ord finnes det en forventning blant europeere om at bedrifter kartlegger og forstår deres innvirkning på verden. Forskningen til artikkel 6 (2012) er gjennomført i Tyskland, der det eksisterer en føderal CSR politikk. Dermed kan miljø og produktdimensjonen bli sett på som mindre viktig at fremtidige arbeidsgivere innehar fordi disse to dimensjonene blir sett på som statlig regulert.

## 5.6 Sosial identitetsteori i valg av arbeidsplass

Sosial identitetsteori kan bidra til å forklare hvorfor “mangfold” og “forhold mellom ansatte” er de to dimensjoner som scorer høyest i forskningen til artikkel 6 (2012). Dette kan forstås gjennom at respondentene har vurdert de ulike dimensjonene ut ifra hvordan de kan påvirke og potensielt forbedre det personlige selvet. På en arbeidsplass skjer det ofte gruppedannelser gjennom selv-kategorisering, som er med på å skape tilhørighet til menneskene og bedriften. Depersonaliseringen som kan skje som et resultat av gruppedannelse gjør at personer blir dømt og betraktet ut i fra gruppens karakteristikker. Arbeidsplassen blir en del av din sosiale identitet, og kollegaer kan danne en ny inn-gruppen (Stets et al., 2000: 225). Bedrifters fokus på mangfold mener vi kan være med på at samfunnet rundt får mer positive assosiasjoner til selve bedriften, som igjen gir positive assosiasjoner til inn-gruppen på arbeidsplassen

Teorien viser at individer har et ønske om at mennesker og samfunnet rundt skal ha positive assosiasjoner til din inn-gruppe. Derfor mener vi det er interessant at et av attributtene som scorer lavest i artikkel 1 (2020) er “company's reputation” og verdien “konformitet”, som kan

ses på som viljen til å innordne normer som gjelder i en gruppe. Ifølge sosial identitetsteori og selv-kategoriseringen burde disse scoret høyere. Vår oppfatning er at ryktet til organisasjonen du jobber for burde verdsettes høyt, fordi det til syvende og sist gir en personlig gjenspeiling.

“Mangfold” og “forhold mellom ansatte” er dimensjoner med mer personlig relevans enn dimensjonene “produkt” og “miljø”. Resultater fra artikkel 1 (2020) og artikkel 3 (2018) viser at “work-life balance & family friendly policies”, “feeling good about yourself and feeling more self-confident as a result of working for a particular organization” og “acceptance and belonging” er viktig for millennials. Disse funnene er for det første av personlig relevans for potensielle arbeidstakere. For det andre går flere av begrepene inn i det sosiale aspektet ved arbeidsplassen. Betydningen av disse faktorene for potensielle arbeidstakere kan forstås i lys av sosial identitetsteori. Som nevnt i avsnittet over blir en fremtidig arbeidsplass en del av din sosiale identitet. Munro (2018) påpekte at det foreligger en forventning om at ansatte føler engasjement og tilhørighet til bedrifter hvis de identifiserer seg med og verdsetter dens CSR-aktiviteter (Munro et al., 2018). Disse resultatene antyder at dimensjonene innenfor CSR med personlig relevans virker som mer attraktive for arbeidssøkere i millennium generasjonen. Dermed mener vi at disse dimensjonen er ettertraktet ved søk av jobb.

## 5.7 Rollen til stakeholders

Rollen til stakeholders er svært sentral i nåtidens tilnærming til CSR. I dagens samfunn forventes det at bedrifter skal adlyde ansvaret de har overfor alle sine primære stakeholders. Dette vil deretter reflekterer positivt på en bedrifts omdømme (Tanggamani et al., 2017). Artikkel 1 (2020) viser at attributtet «consider of the stakeholder`s concerns» ikke er en populær preferanse ved valg av arbeidsplass for millennials generasjonen. Med vår kunnskap om konseptet, mener vi det er interessant at dette attributtet scoret så lavt hos millennials. Vi

mener årsaken kan være at det foreligger mangel på faglig kunnskap om fenomenet, og særlig forvirring rundt begrepet stakeholders. Begrepet er kjent for de fleste, men i kombinasjon med CSR kan det være mangel på forståelsen av viktigheten og omfanget. En annen forklaring på utfallet kan være at hensyn og gode relasjoner til stakeholders direkte gagnar bedriften, mens de personlige fordelene for jobbsøkerne har en mer indirekte synlighet. Dette underbygger paradoxet vedrørende millennials; at attributter omhandlende personlig relevans, altså non-CSR attributter veier tyngst for millennials jobbsøkere.

## 5.8 Sammenheng mellom EB og omdømme

Bedrifter eller organisasjoner har et generelt omdømme, samt et EB som er bedrifters omdømme i kandidatmarkedet (Egerdal, 2019: 295). Vi mener disse begrepene speiler seg i hverandre, i form av et ikke parallelt samspill. Eksempelvis om bedriftens EB øker på grunn av en ny forbedret HR avdeling, er det mulighet for at bedriftens generelle omdømme også øker. Vi må poengterer at påvirkningen er ikke konstant, begrepene har også individuelle påvirkningsfaktorer. Resultatene fra artikkel 2 (2019) viser en sterk statistisk sammenheng mellom EB og en bedrifts omdømme. Videre viser forskningen en svak statistisk sammenheng mellom EB og CSR. Likevel konkluderer forfatterne med at CSR har en indirekte innflytelse på en bedrifts EB gjennom bedriftens omdømme, siden den statistiske sammenhengen mellom EB og omdømme er så sterk.

## 5.9 Signalteori i rekrutteringsprosessen

Vi mener signalteorien er synlig i flere deler av rekrutteringsprosessen, og at en arbeidsgiver sender utallige signaler både i den strategiske og operative fasen. Se for deg et scenario i den operative fasen, der et individ er på et jobbintervju hos en arbeidsgiver. Begge parter sitter med informasjon som den andre parten trenger i sin beslutningsprosess. Arbeidsgiver sitter på



informasjonen som arbeidsforhold, arbeidsoppgaver, karrieremuligheter og organisasjonskultur. Informasjonen en arbeidstaker sitter på er personlige egenskaper, interesser, erfaringer og faglig substans. Dette er informasjon begge partene trenger i en beslutning om ansettelse og valg av arbeidsplass. Under selve jobbintervjuet sendes det forskjellige signaler gjennom kommunikasjon, holdning, inventar og atmosfære. Derimot er det flere signaler som er sendt før selve intervjuet, blant annet i jobbannonsen, bedriftens omdømme og bedriftens EB. Alle disse komponentene sender forskjellige signaler til utenforstående, der hvert individ tolker signalene forskjellig. Under denne prosessen er det viktig at signaløren sender tydelige og bevisste signaler, for å unngå informasjonsasymmetri, samt stort sprik i tolkningene av signalene (Connelly et al., 2010).

I vår mening sender signaløren ubevisste og bevisste signaler. Med tanke på alle de elementer ved en bedrift som sender forskjellige signaler, er det forståelig at det å danne oversikt og kontroll over alle signalene er krevende. Likevel mener vi en bedrift kan vinne mye på en bevisst strategi når det gjelder utsending av signaler. Dette oppfatter vi som en spesielt viktig faktor under strategisk rekruttering, der det aktivt jobbes med langsiktig og overordnet arbeid med EB (Egerdal, 2019: 301). Lærdommen arbeidet med strategisk rekruttering gir en bedrift, kan resultere i mer kontroll, bevissthet og kunnskap som de kan dra nytte av ved signalisering (Egerdal, 2019: 295). Virkningene av dette mener vi styrker omdømme og EB, fordi bedriftene er vitende om at signalene de sender får en god “feedback” hos mottakerne. Mottakerne er individer og samfunnet, som vi tidligere har tolket som “dommerne” av en bedrifts omdømme og EB. I tillegg ved bruk av en mer bevisst signalstrategi mener vi risikoene for store sprik i mottakerens tolkninger minskes. Dette ved hjelp av tydelige signaler som gir mindre rom for ulik tolkning.

## 5.10 Forventninger fra samfunnet former omdømme

Basert på eksisterende bevis ser vi en klar sammenheng mellom bedrifters omdømmebygging, på generell basis og i kandidatmarkedet (EB), og hvordan en bedrift lever opp til det etiske ansvaret de har overfor samfunnet. Som nevnt tidligere er det etiske samfunnsansvaret en komponent under Carroll's pyramide og definisjon på CSR. Det etiske ansvaret tar for seg forventninger samfunnet har til bedrifters handlinger og aktiviteter som ikke er lovpålagt (Carroll, 1979). Vi mener at bedrifts omdømme er et resultat av hvorvidt en bedrift svarer til forventningene og ønskene fra samfunnet, der samfunnet blir en "dommer" av bedriftens handlinger og aktiviteter. "Dommen" er responsen samfunnet gir, som resulterer i bedrifters generelle omdømme og EB. Rollen og stillingen bedrifter har i denne tolkningen, er kontrollen over hva de velger å signalisere. Som nevnt tidligere er det flere bedrifter som bevisst signaliserer sin etiske natur via CSR initiativer og aktiviteter. Disse signalene er bevist til å ha en positiv og effektiv effekt på bedrifters omdømme. Dette synes også i vår forskning, der 4 av 6 artikler konkluderer med at CSR har en positiv innflytelse på jobbattraktiviteten for millennials jobbsøker i Europa.

## 5.11 Social desirability bias

Innenfor forskning ser man ofte tendenser til at respondenter angir sosiale ønskede svar, kontra responser som samsvar med sine indre verdier og følelser. Bias forekommer særlig ved responser fra forskning med omfang innenfor sensitive sosiale temaer, eksempelvis religion, politikk, og miljø (Grimm, 2010). Våre resultater kan tyde på at det foreligger bias rundt fenomenet CSR. Dette fordi det kan oppfattes "politisk korrekt" å bry seg om temaet. Det vil si at folk flest vet at de burde bry seg om fenomenet, men i utgangspunktet kanskje egentlig ikke gjør det. Vår oppfatning er derfor at CSR helt klart er et sensitivt sosialt tema.

Det er kun artikkel 5 (2016) som har utelukket all bias i sin forskning. Dette har de gjort ved å ikke benytte begrepet CSR i undersøkelsen. I artikkelen former de forskningsmetoden for å fjerne potensielt bias, dette ved å dele respondentene inn i to grupper. Begge gruppene svarte på spørsmål angående en jobbannonse. Jobbannonsene var identiske, med unntak av en liten paragraf omhandlende CSR i jobbannonsen til den ene gruppen. Deretter sammenlignet de respondentene sine svar for å se effekten av denne CSR paragrafen. På denne måten var respondentene uvitende om at den egentlige forskningen som ble gjort omhandlet CSR, og alt bias som omfavner begrepet ble dermed fjernet. Resultatet viste at respondentene hadde en høyere interesse for jobbannonsen inkluderende CSR paragrafen, som forteller oss av det foreligger en positiv link mellom CSR og EB. Vi tolker dette resultatet som høyst troverdig, grunnet forskningsmetoden som utelukker bias.

## 6.0 Konklusjon

I forhold til vår problemstilling *“Hva er sammenhengen mellom CSR og millennials sitt syn på en bedrifts Employer Brand i Europa?”* viser alle våre utvalgte forskningsartikler sammenheng mellom CSR og EB. Ved fire av seks artikler foreligger det en positiv link mellom CSR og EB. Dette forteller oss at CSR er en variabel som tydelig spiller inn på folks oppfatning av en bedrift som arbeidsplass. Vi mener den positive sammenhengen mellom CSR og EB, stammer fra teorien om at oppskriften til et godt EB og omdømme er å tilfredsstille samfunnets forventninger. Dette fordi en arbeidsplass blir mer attraktiv ved at folk har positive assosiasjoner til den. Resultatene viser en tydelig geografisk forskjell på folks syn på CSR, også innad i Europa. Den “korrekte” tilnærmingen til CSR i ulike samfunn varierer, og kan være en faktor som påvirker folks oppfatning og forventninger til fenomenet.

Helhetlig ga artiklene oss et usymmetrisk bilde på millennium generasjonens generelle verdier og de attributtene som scorer høyest ved valg av arbeidsplass. Vi mener dette er grunnet den eksisterende tanken om at involvering og engasjement rundt CSR er politisk korrekt. Med andre ord mener vi flertallet av millennials er vitende om at de burde bry seg om CSR, men innerst inne kanskje ikke gjør det. Dette bygger opp under paradoxet som presenterer millennials som den generasjonen som engasjerer seg mest innenfor CSR, men samtidig er selvsentrerte.

Artikkel 1, 3 og 6 undersøkte hvilke CSR attributter som var mest attraktive for millennials. Disse resultatene kan gi bedrifter en pekepinn på hvilke CSR attributter som verdsettes, og som burde signaliseres bevisst og tydelige for å styrke bedriftens EB. Eksempelvis viser resultatene at bedrifter i Tyskland vil få større utbytte gjennom signalisering av CSR-dimensjonen “mangfold” fremfor “miljøsertifisering”. Totalt sett viser flertallet av artiklene at CSR har en positiv innflytelse på en bedrifts EB, og derfor burde bedrifter fortsette å formidle sin etiske kultur gjennom CSR initiativer og aktiviteter, for å tiltrekke seg de gode hodene.

## 6.1 Implikasjoner

### 6.1.1 For bedrifter

Vi har gjennom vår forskning tydeliggjort at CSR har en positiv innflytelse på EB, samtidig dannet en forståelse av hvordan millenniums generasjonen reagerer og responderer til CSR i rekrutteringsprosesser. Basert på funnene vi har gjort foreslår vi at denne forskningen kan brukes som en brikke i bedrifters arbeid innenfor strategiske rekruttering. Vi mener CSR kan brukes som et verktøy i rekruttering, ved å signalisere klare CSR verdier ut i kandidatmarkedet. Videre viser forskningen vår hvilke attributter, både CSR relaterende og ikke-CSR relaterende attributter, som veier tyngst for millennials generasjonen. Dette kan gi

bedrifter og arbeidsgivere god informasjon om hva deres EB bør legge vekt på, samtidig som attributtene gir konkrete og spesifikke retninger for signalisering. Ved å legge vekt på CSR i bedriftens EB kan potensielt skape bedriften et fortrinn i jobbsøkerens selekteringsprosess.

Millennials generasjonen er allerede godt etablert i arbeid, samtidig som deler av generasjonen for første gang skal tre ut i arbeidsmarkedet. Forskingen vår kan da være nyttig for å tiltrekke seg de beste kandidatene, men også beholde de kloke hodene på arbeidsplassen. I lys av de geografiske forskjellene rundt CSR bør kommunikasjonen utføres med hensyn til landet/området det rekrutteres i. Enkelte land har lite kunnskap om fenomenet, som krever en mer deskriptiv CSR fra bedriftens side, mens det i andre land er en underforstått oppfatning av CSR, som krever mindre forklaring.

### 6.1.2 Videre forskning

Den eksisterende forskningen rundt temaet er i vår mening ikke tilstrekkelig, og området bør bli forsket mer på. Det bør gjøres forskning med tydeligere fokus på Employer Brand, uten å inkludere lignende ord som organizational attractiveness, employer attractiveness og reputation. Disse begrepene kan føre til forvirring. Det bør i tillegg gjøres ytterligere forskning med og uten bias, slik at man kan kartlegge folks egentlige meninger om CSR. Er det en samfunnsforventning eller en realitet at CSR er viktig for mennesker ved valg av arbeidsplass? Resultatene gir en indikasjon på at dette bare er starten på CSRs betydning i arbeidsmarkedet, og det vil være nyttig å undersøke denne betydningen for generasjon Z. Det bør også gjøres forskning rundt folks syn på CSR i forhold til de ulike geografiske områdene innad i Europa. I artikkelsøket oppdaget vi at det finnes lite forskning rundt vår problemstilling gjort i Skandinavia, som viser enda et gap i forskningen.

## 7.0 Litteraturliste

Acquier, A., Gond, J.-P. & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy.

*Business & Society*, 50(4), 607–646. <https://doi.org/10.1177/0007650311419251>

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*.

London: Sage Publications.

Berg, O. T. (2021, 23. februar). Samfunnsvitenskap. Hentet fra:

<https://snl.no/samfunnsvitenskap>

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of

attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–

172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Brown, D. (2013). *Corporate Social Responsibility*. Hentet fra:

<https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1339&context=honor>

Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A. & Freudenberger, F. (2020). The

Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job

Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27–48.

<https://doi.org/10.1177/0971685820973522>

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.

*The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral

management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)

Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility. In A. Crane, D. Matten,

A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *Oxford Handbooks Online*.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2010). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dixon-Woods, M., Agarwal, S., Jones, D., Young, B. & Sutton, A. (2005). Synthesising qualitative and quantitative evidence: a review of possible methods. *Journal of Health Services Research and Policy*, 10(1), 45–53.  
<https://doi.org/10.1258/1355819052801804>
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- European Commission. (2016, 5. juli). Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct. Hentet fra:  
[https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)
- Fombrun, C. J. (2005). A World of Reputation Research, Analysis and Thinking — Building Corporate Reputation Through CSR Initiatives: Evolving Standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7–12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540235>
- Formánková, S., Trenz, O., Faldík, O., Kolomazník, J. & Sládková, J. (2019). Millennials' Awareness and Approach to Social Responsibility and Investment—Case Study of the Czech Republic. *Sustainability*, 11(2), 504. <https://doi.org/10.3390/su11020504>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P. & Cottier, B. (2018). Are We Moving Beyond Voluntary CSR? Exploring Theoretical and Managerial Implications of Mandatory CSR

- Resulting from the New Indian Companies Act. *Journal of Business Ethics*, 160(4).  
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3783-8>
- Global Reporting Initiative. (2021). About GRI. Hentet fra:  
<https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- Grimm, P. (2010). Social Desirability Bias. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.  
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Grønmo, S. (2021, 23. mars). Forskningsmetode - samfunnsvitenskap. Hentet fra:  
[https://snl.no/forskningsmetode\\_-\\_samfunnsvitenskap](https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap)
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A. & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7(788).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hauge, Å. L. (2007, 1. august). Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier. Hentet fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fra-praksis/2007/08/identitet-og-sted-en-sammenligning-av-tre-identitetsteorier>
- Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255. <https://doi.org/10.2307/2787127>
- ISO. (2010). ISO 26000 Social responsibility. Hentet fra: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>



- Jhavar, N. & Gupta, S. (2017). Understanding CSR- Its History and the Recent Developments. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(05), 105–109.  
<https://doi.org/10.9790/487x-190506105109>
- Johannessen, D. A. (2019, 11. september). En veileder til oppgaveskriving – masterstudiene ved Institutt for sosialfag. Hentet fra:  
<https://student.oslomet.no/documents/54150842/113482319/veileder+til+oppgaveskriving.pdf/ca1eb24d-c767-2e42-3ceb-731de5e7a38a>
- Kirkehei, I. & Ormstad, S. S. (2013). Litteratursøk. *Norsk Epidemiologi*, 23(2).  
<https://doi.org/10.5324/nje.v23i2.1635>
- Klimkiewicz, K. & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Knopf, J. W. (2006). Doing a Literature Review. *PS: Political Science & Politics*, 39(01), 127–132. <https://doi.org/10.1017/s1049096506060264>
- 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(2013), 406–415.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revu*, 23(3), 279–295. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-279>

- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2008). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Moon, J. (2014). *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction* (1. utg). Oxford: Oxford University Press.
- Munro, V., Arli, D. & Rundle-Thiele, S. (2018). CSR engagement and values in a pre-emerging and emerging country context. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 1251–1272. <https://doi.org/10.1108/ijoem-04-2018-0163>
- Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013). Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organisations. *Journal of International Review of Management and Business Research*, 2(2).  
<https://www.irnbrjournal.com/papers/1371450042.pdf>
- Pam, N. (2013, 7. april). What is ACCENTUATION THEORY? definition of ACCENTUATION THEORY (Psychology Dictionary). Hentet fra: <https://psychologydictionary.org/accenuation-the>
- Salanță, I., Petre, A. & Stegorean, R. (2019). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY EFFECT OF EMPLOYER BRANDING. *International Journal of Contemporary Management*, 12(1), 52-56. <https://www.proquest.com/docview/2429071348?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- 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>
- Skre, I. B. & Svartdal, F. (2018, 22. juni). Problemstilling. Hentet fra: <https://snl.no/problemstilling>

- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382.  
<https://doi.org/10.1002/job.147>
- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Støren, I. (2013). *Bare søk!: praktisk veiledning i å gjennomføre litteraturstudie*. Oslo: Cappelen Damm.
- Story, J., Castanheira, F. & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505. <https://doi.org/10.1108/srj-07-2015-0095>
- Su, W., Peng, M. W., Tan, W. & Cheung, Y.-L. (2014). The Signaling Effect of Corporate Social Responsibility in Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 479–491. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2404-4>
- Tanggamani, V., Abu Bakar, S. A. N. & Othman, R. D. (2017). Incorporating Role of Stakeholders into Corporate CSR Strategy For Sustainable Growth: An Exploratory Study. *SHS Web of Conferences*, 36, 00040.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20173600040>
- The Nobel Prize. (2019). The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001. Hentet fra: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2001/popular-information/>
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets A Trophy: How To Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Utdanningsforskning. (2016, 15. april). Hva er en fagfellevurdert artikkel? Hentet fra:

<https://utdanningsforskning.no/artikler/artikler-om-utdanningsforskning/hva-er-fagfellevurdert-artikkel/>

Verčič, A. T. & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>

Zerbini, F. (2015). CSR Initiatives as Market Signals: A Review and Research Agenda.

*Journal of Business Ethics*, 146(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2922-8>