# Det er det, de unge vil ha'

Hvad er det, der gør en virksomhed attraktiv for unge mennesker?

God løn, godt omdømme og karrieremuligheder er alt sammen kvaliteter, som hører hjemme i traditionel HR og employer branding – og de er bestemt ikke gået af mode. Men der er kommet mere til. I dag er der nemlig også et voksende fokus på virksomhedens CSR-relaterede praksisser, og målsætninger som socioøkologisk ansvar, etik og governance (fx i forhold til forretningspartnere) samt ansvar for medarbejderne (fx i form af familievenlige policies) er i høj kurs.

Tekst: Nathalie Nørregaard Larsen og
Nicole F Richter, Institut for Virksomhedsledelse, SDU

Forskningen har også i stigende grad fået CSR på agendaen. Men der har ikke været så meget opmærksomhed omkring, hvad CSR betyder for en virksomheds evne til at tiltrække nye, unge medarbejdere. Det er imidlertid et område, som bør have vital interesse for både virksomhederne, samfundet i almindelighed og ikke mindst de beslutningstagere, som har mulighed for at fremme CSR-praksisser ude i erhvervslivet. Derfor har vi sammen med en række internationale forskerkolleger undersøgt, hvilken betydning virksomhedernes CSR-relaterede medarbejdertilbud har i forhold til at tiltrække nye, unge medarbejdere sammenlignet med de mere traditionelle karaktertræk ved en virksomhed. Vores forskningsprojekt i Danmark er således en del af et større europæisk projekt, hvor forskere fra en række lande afdækker de unge potentielle medarbejderes ønsker til virksomhedernes CSR-tilbud, og analyserer de nationale forskelle i de jobsøgendes præferencer som en afspejling af de kulturelle kontekster, de er indlejret i.

## Det sociale ansvar er statens

I Danmark er der tradition for at betragte håndteringen af sociale problemer som en opgave, der primært er i hænderne på den offentlige sektor. Derfor opstod begrebet CSR også relativt sent her i landet – det blev først rigtig udbredt i 1990erne.
Den danske debat om virksomheders sociale ansvar havde to udspring: på den ene side den stigende arbejdsløshed og på den anden side et stigende behov for kompetencer i arbejdsstyrken, bl.a. på grund af globaliseringen. Forståelsen af CSR blev her i landet i høj grad dannet gennem statens sociale beskæftigelsespolitikker, som rettede sig mod aktivt at imødegå den truende arbejdsløshed ved hjælp af partnerskaber mellem private virksomheder og statslige institutioner. Det var i øvrigt en strategi, der var fælles for alle de nordiske lande.

## Fokus på globalisering

Mens det altså var den sociale beskæftigelsespolitik, der tegnede forståelsen af CSR i 1990'erne, voksede der nye udfordringer frem i forbindelse med den stigende globale konkurrence. De førte til et skift i fokus henimod danske virksomheders internationale konkurrenceevne. Regeringens handlingsplan for CSR stillede nu krav om danske virksomheders tilslutning til internationale principper, vækst gennem partnerskaber og gennemsigtighed – samtidig skal de ca. 1100 største virksomheder nu afrapportere deres CSR-aktiviteter. Siden har Danmark været helt i front i forhold til at adoptere globale standarder for ansvarlighed.

Nathalie Nørregaard Larsen



Nicole F Richter



## Nationale standarder og individuelle værdier

Formålet med vores forskningsprojekt har bl.a. været at undersøge, om de nationale standarder for socialt ansvar også gennemsyrer de potentielle ansøgeres individuelle værdier og bedømmelser af virksomhederne. Derfor gennemførte vi en spørgeskemaundersøgelse blandt unge danske bachelor- og masterstuderende med en gennemsnitsalder på 23,3. år. Tidligere forskning peger på, at unge jobsøgende ofte indhenter information om virksomhedens CSR-aktiviteter og i det hele taget lægger vægt på CSR. Blandt vores respondenter angav 13 %, at de altid søgte CSR-relateret information, 26 %, at de for det meste gjorde det – mens 16 % svarede, at de aldrig kiggede efter det.

Vi bad desuden respondenterne om at bedømme vigtigheden af 25 forskellige egenskaber ved en virksomhed ordnet i fem kategorier: tre CSR-specifikke (ansvarlighed overfor medarbejdere, socio-økologisk ansvarlighed og etik & governance) samt to ikke-CSR-specifikke (virksomheden og arbejdspladsen), se figur 1.

Vores respondenter var generelt optaget af både de CSR-relaterede og de ikke-CSR-relaterede egenskaber. De unge jobsøgende i Danmark lagde mest vægt på, hvor attraktiv selve arbejdspladsen var, altså en ikke-CSR-dimension. Den dybere analyse viste, at det især drejede sig om miljøet (atmosfæren) på arbejdspladsen og karrieremulighederne. Som et spejlbillede af, at work-life-balance er i meget høj kurs her i landet, var den vigtigste CSR-dimension for respondenterne 'ansvar overfor medarbejdere' – den lå samlet set på andenpladsen. De potentielle ansøgere efterspurgte primært egenskaber som retfærdighed, sociale services og work-life-balance, mens det socioøkologiske ansvar noget overraskende rangerede lavest.

**Fig. 1** Gennemsnitlig vigtighed af arbejdsgiverens egenskaber



**Table 1** Præferencedimensioner (Egen analyse)

| | Virksomhed | | Arbejdsplads | | Medarbejder-ansvarlighed | | Socioøkologisk ansvarlighed | | Etik og ledelse | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rank1 | 1 | 1.16% | 41 | 47.67% | 27 | 31.40% | 8 | 9.30% | 9 | 10.47% | 100.00% |
| Rank2 | 9 | 10.47% | 17 | 19.77% | 28 | 32.56% | 8 | 9.30% | 24 | 27.91% | 100.00% |
| Rank3 | 25 | 29.07% | 17 | 19.77% | 17 | 19.77% | 11 | 12.79% | 16 | 18.60% | 100.00% |
| Rank4 | 22 | 25.58% | 8 | 9.30% | 10 | 11.63% | 24 | 27.91% | 22 | 25.58% | 100.00% |
| Rank5 | 29 | 33.72% | 3 | 3.49% | 4 | 4.65% | 35 | 40.70% | 15 | 17.44% | 100.00% |
| | 86 | 100.00% | 86 | 100.00% | 86 | 100.00% | 86 | 100.00% | 86 | 100.00% | |

Tabel 1 viser respondenternes præferencer i forhold til de fem kategorier fordelt fra højeste til laveste prioritet. Næsten halvdelen af dem mente, at selve arbejdspladsens karakteristika var vigtigst i valget af fremtidig arbejdsgiver. 31,40 % anså 'ansvar for medarbejdere' som den vigtigste egenskab. Kun én mente, at virksomhedsrelaterede karakteristika var det vigtigste i valget mellem forskellige arbejdsgivere. I den anden ende af skalaen rangerede mere end 40 % af de adspurgte socioøkologisk ansvarlighed som den mindst vigtige dimension, når man søgte job.

## Danske unge har tillid til staten

De unge danske ansøgere ser først og fremmest på, om arbejdspladsen er attraktiv og arbejdsgiveren ansvarlig overfor medarbejderne. Med hensyn til arbejdspladsen tænker de især på atmosfæren, på gode karrieremuligheder og inddragelse i beslutningerne. I forhold til arbejdsgiveren er de unge jobsøgende især på udkig efter egenskaber som fairness og work-life-balance. Disse resultater er sandsynligvis et udryk for Danmarks uformelle og formelle institutionelle kultur, der af andre typisk karakteriseres som kendetegnet ved individualisme, egalitarisme og standarder, som tilfredsstiller de basale behov på arbejdspladsen.

Det vil være forkert at sige, at de unge jobsøgende danskere ikke er optaget af arbejdsgivernes sociale og socioøkologiske egenskaber. Men når de bliver bedt om at rangordne de forskellige karakteristika ved en virksomhed, så er der ikke ret mange, som giver dem topprioritet. Selvom de ikke står øverst på de danske jobsøgeres checkliste, er de dog langt fra ligegyldige, og der er faktisk også en del af de potentielle medarbejdere, som aktivt screener for CSR-relateret information om virksomheden, når de søger job.

Når CSR ikke ser ud til at være så presserende en sag for de unge danskere, skal det sandsynligvis tilskrives de høje CSR-standarder i Danmarks institutionelle miljø. Det kan nok også forklare den lave vægt på socialt engagement, etik og governance, at der er en høj grad af politisk tillid i Danmark. Danskere har generelt stor tillid til, at staten handler i befolkningens interesse og vogter over borgernes velbefindende, uafhængigt af individets egen aktive deltagelse i den politiske proces. Når man oveni husker, at Danmark er et meget egalitært samfund og det mindst korrupte land i verden, bidrager det yderligere til at begrunde, hvorfor unge jobsøgende danskere rangerer socialt orienterede samt etik og governance-relaterede kategorier så lavt, når de søger arbejdsgivere. De stoler simpelthen på, at deres regering håndterer alle sociale udfordringer på bedste vis.

Man kan sagtens argumentere for, at borgere, der har uddelegeret rigtig mange opgaver til statslige institutioner, lever med en slags falsk bevidsthed, som gør dem blinde for statslig undertrykkelse af individet. Men omvendt er politiske institutioner i et demokrati universelle og rettet mod at give alle borgere samme muligheder, hvilket i den grad kommer til udtryk i den nordiske velfærdsmodel. Det er muligvis også forklaringen på de unge jobsøgende danskeres større opmærksomhed på selve arbejdspladsens attraktivitet og et arbejdsgiveransvar, som er mere direkte rettet mod den enkelte medarbejders behov og ønsker.

*Kilde: HRchefen Nr. 2 2023 – Udgivet af DANSK HR, www.danskhr.dk*