

# FA·NU

MARTS 2015 - NR. 6



ISSN 2246-7378

## TEMANUMMER

Kompetencer på tværs af generationerne



Mariane Dissing, adm. dir. FA

## Vi bliver rigere på uddannelse

I de kommende år begynder de store årgange i den finansielle sektor for alvor at gå på pension. Virksomhederne har i dag ca. 13.000 ansatte mellem 55-65 år, som vi må forvente går på pension inden for de næste ti år. Det svarer til 20 procent af arbejdsstyrken.

I løbet af de samme ti år vil vi se store forandringer. Digitaliseringen vil fortsætte, kunderne vil skærpe deres forventninger til virksomhedernes produkter og service. Virksomhederne vil i endnu højere grad konkurrere på viden.

De nye tider betyder, at der opstår rift om de bedste nye medarbejdere til sektoren. Samtidig skal virksomhederne investere markant i at udvikle kompetencerne hos de nuværende medarbejdere. Sektoren bliver rigere på uddannelse. Sådan har det været i flere år, men det nye er, at vi om få år risikerer at få mangel på velkvalificeret arbejdskraft. Vi risikerer, at vi ikke kan rekruttere tilstrækkeligt mange nyuddannede, der hurtigt kan blive produktive medarbejdere. For at eliminere den risiko, må universiteterne, ligesom erhvervsakademierne, udvikle deres samspil med erhvervslivet, og virksomhederne må gøre sig klar til at modtage den nye generation, der måske ikke kommer med samme kompetencer og forventninger som tidligere.

Nogle af de nye medarbejdere havde muligvis ikke på forhånd planlagt en finansiell karriere. Måske har de taget en uddannelse med fokus på IT, kommunikation eller noget helt tredje, og så blev det alligevel en bank eller et forsikringselskab. Det kræver nogle helt særlige hensyn i begyndelsen af deres karriereforløb.

Den nye generation møder de finansielle virksomheder med gode kompetencer, men den stiller også nye krav. Som det fremgår af artiklen om "curlinggenerationen" længere inde i bladet, er de nye unge klar over, at det er vigtigt at præstere, men de ønsker også job med selvstændigt og relevant indhold.

I den sammenhæng har vi masser at byde på: Gode ansættelsesvilkår, gode karrieremuligheder og nogle af bedste uddannelsesprogrammer. Det skal vi huske at fortælle.

Der bliver kamp mellem den finansielle sektor og andre brancher om de bedste og de klogeste hoveder i de næste ti år. Det er en kamp, vi ikke må tabe. Gode kompetencer er et af de stærkeste bidrag til at udvikle den finansielle sektor som en attraktiv arbejdsplads og en konkurrencedygtig branche.

Mariane Dissing  
Adm. direktør

# Finansøkonomer er fortsat i høj kurs

Ny opgørelse fra FA viser, at 40 procent af de nyansatte nyuddannede i sektoren har en mellemlang eller en lang videregående uddannelse.

Af Mette Lange og Nicklas Kronvald Jørgensen

De nyuddannede, der bliver ansat i finanssektoren, består i høj grad af unge, der har en lang eller mellemlang videregående uddannelse, viser FA's seneste undersøgelse af tilgangen til sektoren. Nye medarbejdere, der kommer med en erhvervsuddannelse eller med et gymnasialt niveau, tilhører en gruppe, der bliver mindre år for år.

## Undersøgelsens resultater

Blandt alle de medarbejdere, der blev rekrutteret (fastansatte) i 2013, var 602 personer dimitteret i enten 2012 eller 2013, dvs. nyuddannede.

Undersøgelsen viser, at 77 procent af de nyuddannede nyansatte i finanssektoren i 2013 enten havde en kort, en mellem eller en lang videregående uddannelse. Af dem havde 40 procent en kort videregående uddannelse, 15 procent en mellemlang videregående uddannelse og 22 procent en lang videregående uddannelse.

Endelig er det værd at bemærke, at ingen af de nyansatte nyuddannede personer har grundskole som højeste fuldførte uddannelsesniveau.

Det er især finansøkonomer, der er i høj kurs i finanssektoren. De udgør henholdsvis 75 procent af alle nyuddannede ansatte med en kort videregående uddannelse, og 30 procent af alle nyuddannede nyansatte i 2013. FA har spurgt HR-konsulent Jacob Birch Hørdum, Topdanmark om, hvorfor finansøkonomer er så efterspurgt:

"Når vi ansætter nyuddannede finansøkonomer har de desværre en meget begrænset

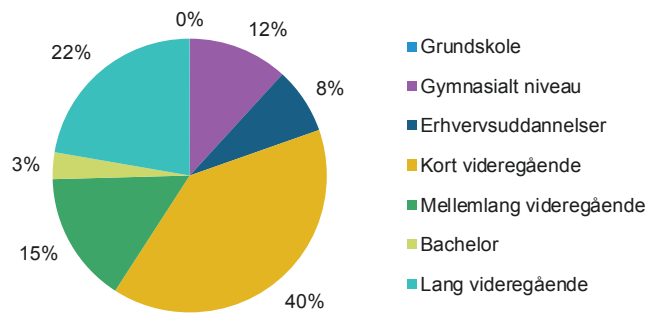
viden om forsikring og om branchen. Så det er ikke dér, deres styrke ligger. Men de møder op med en uddannelse med fag inden for salg, service og kommunikation, og dermed har de nogle redskaber og metoder, som flugter godt med den måde, vi arbejder og tænker på. De kommer derfor meget hurtigt ind i vores tankegang og processer, og deres profiler passer derfor rigtig godt i vores salgscentre. Deres læring og forståelse gør, at de helt naturligt passer ind hos os, og vi kan derfor fokusere mere på at oplære dem i faget forsikring og vores systemer", siger Jacob Birch Hørdum.

Flertallet af de nyansatte nyuddannede med en mellemlang videregående uddannelse har taget HD 2. del. Det er en deltidsuddannelse, der tages sideløbende med fuldtidsarbejde, og som forudsætter mindst to års relevant erhvervs erfaring, og derfor er de nyansatte ikke nyuddannede i traditionel forstand. Antallet af nyuddannede nyansatte med en HD 2. del tyder på, at flere og flere efteruddanner sig med det formål at få nyt arbejde.

De nyuddannede nyansatte med en lang videregående uddannelse er primært cand.merc.ere. Den tendens gælder også på en af sektorens største arbejdspladser, Danske Bank.

"Danske Bank ansætter nyuddannede fra mange forskellige studieretninger, blandt andet fra de fleste cand.merc.-linjer. Vi ansætter både cand.merc.ere til vores internationale graduate-program og til individuelle job som f.eks. analytiker og konsulent. Vi har brug for medarbejdere, der

## Fordeling af nyansatte nyuddannede



Kilde: FA

Anm.: Datagrundlaget er fastlønnede, fastansatte, der arbejder mindst 30 timer om ugen, ekskl. elever. Derudover er de dimitteret i 2012 eller 2013 og ansat i 2013.

er fagligt dygtige, har et klart kundefokus og er opsatte på at bidrage til forandringer. Det er nogle af de egenskaber, som vi støder på hos cand.merc.'erne. Vi oplever også, at mange cand.merc.'ere har en international horisont og er opsatte på at gøre deres teoretiske viden relevant uden for universitetets mure", siger rekrutteringschef Ole Bech-Petersen, Danske Bank.

Finanssektoren ansætter også medarbejdere med en gymnasial uddannelse som højest fuldførte uddannelsesniveau. Nogle bliver medarbejdere med salgsopgaver inden for f.eks. forsikring og tager en FOAK-uddannelse samtidig med, at de arbejder fuldtid. Finanssektoren ansætter også medarbejdere med en erhvervsuddannelse som højest fuldførte uddannelse, men

i langt mindre omfang end tidligere. Størstedelen af disse medarbejdere er uddannet i sektoren, f.eks. på finansuddannelsen.

### Fremtidens arbejdsstyrke

Undersøgelsens resultater understreger den igangværende udvikling, som viser, at fremtidens arbejdsstyrke i finanssektoren i højere grad vil bestå af højtuddannede ift. tidligere. Opgørelsen bør på den baggrund ses i lyset af tidligere opgørelse i FA-NU fra oktober 2014, der fremhævede, at der er et markant generationsskifte i gang i den finansielle sektor. Mens en stor gruppe ældre medarbejdere med et lavt formelt uddannelsesniveau forlader finanssektoren, kommer en ny generation af højtuddannede til.

# Nu sælger filosofen også forsikringer

Flere og flere skaber sig en karriere i den finansielle sektor, selvom de har uddannelser, der traditionelt er tiltænkt helt andre brancher. Det styrker kompetencerne og mangfoldigheden i virksomhederne.

*Af seniorkonsulent Hans Jørgen Steffensen*

I de senere år er antallet af akademikere og andre højtuddannede steget voldsomt i den finansielle sektor. De bliver ansat, fordi virksomhederne efterspørger specialister, og fordi de ønsker at få mere mangfoldighed i medarbejderstaben.

De nye akademikeres kompetencer spænder vidt, og det er ikke konservatisme, der præger lederne i de finansielle virksomheder, når de ansætter nye medarbejdere, viser en række konkrete eksempler fra FA's medlemskreds.

FA-NU har talt med tre medarbejdere, som nu gør karriere i forsikring og bank, selvom de egentlig havde tænkt sig noget helt andet, da de begyndte deres uddannelse.

## Den filosofiske rådgiver

Martin Engelberg er i dag forsikringsrådgiver i GF Forsikrings kundecenter i Odense. Men hans uddannelse begyndte et helt andet sted. Martin fortæller:

"Jeg blev oprindeligt uddannet som bachelor i både filosofi & videnskabsteori og dansk på RUC i Roskilde. Siden fortsatte jeg min uddannelse i Odense, hvor jeg blev cand.mag. på Syddansk Universitet med hovedfag i filosofi og bifag i dansk".

Filosofi og videnskabsteori fyldte imidlertid ikke hele Martins tilværelse. Allerede som studerende fik han job i Alm. Brand-koncernen, og da det fungerede godt, rykkede han over i forsikringskoncernens kundeserviceafdeling.

Da Martin senere flyttede til Odense, fik han job i GF Forsikrings kundeserviceafdeling, hvor han nu sælger forsikringer. Baggrunden for skiftet til netop GF Forsikring var, at hans kollega var flyttet til GF Forsikring, og derfor valgte Martin at flytte med.

Det kan være svært at se en direkte sammenhæng mellem idehistorie og filosofi og over til forsikrings salg, men Martin er overbevist om, at hans uddannelse med alle dens elementer har givet ham en faglig og personlig ballast, som gør ham bedre til dialogen med kunder og hjælper ham med at afdække deres behov og rådgive.

"Jeg har ikke følt det som noget problem, at jeg kom til GF Forsikring med en helt anden baggrund end mange af mine kolleger. Jeg har i udgangspunktet nogle andre kompetencer, som kan være nyttige for selskabet. Min oprindelige uddannelse har været til stor hjælp i mit job i kontakten med kunderne, og undervejs har jeg tilegnet mig den forsikringsfaglige viden, som jeg har brug for", siger Martin.

## Litteraturhistoriker er rådgiver i Jyske Bank

Søren Dahl Mikkelsen arbejder i dag i Jyske Bank med en baggrund som bachelor i litteraturhistorie. Allerede mens Søren arbejdede på sit speciale på Aarhus Universitet, valgte han at sende en uopfordret ansøgning til Jyske Bank. Det skete, efter at han havde prøvet at arbejde som sommerferieafløser i banken.



**Det gode selskab**



Jyske Bank kvitterede for hans ansøgning ved hurtigt at tilbyde ham et job som kasserer. Den nye stilling blev en form for "øvebane" for Søren, og det forløb så godt, at han senere fik tilbudt et job som "vært" (kundemedarbejder) i forbindelse med Jyske Banks nye cafékoncept. Efter ca. et år som kundemedarbejder blev han tilbudt jobbet som bankrådgiver. Søren mener selv, at han fik tilbuddet, fordi han havde sin uddannelsesmæssige baggrund fra universitetet og besad en vis modenhed, som gjorde kommunikationen med kunderne nemmere.

Sideløbende med jobbet som bankrådgiver deltog Søren i fleksfinansuddannelsen. Det gav ham en række kompetencer fra en uddannelse, som egentlig var tiltænkt personer med jobberfaring, men uden en finansiel uddannelse.

Ved udgangen af 2012 fik han mulighed for at prøve kræfter med et job som erhvervs-kunderådgiver i en anden afdeling. Baggrunden var, at Søren i mellemtiden både havde gennemgået et toårigt traineeforløb og taget en HD i finansiering på Handelshøjskolen. Som følge af en strukturændring på erhvervs-kundesiden i Jyske Bank flyttede Søren fra Vanløse til Glostrup.

Søren vurderer selv, at hans videregående uddannelse har været ham til stor hjælp til at overskue komplekse problemer og givet ham en større grad af modenhed og livserfaring. Søren mener, at det er en fordel for både banken og dens kunder, at han med sine helt andre forudsætninger er i stand til at sparre med sine kolleger om bl.a. forventninger til fremtiden.

### **Tøjsælgeren er erhvervsrådgiver i Nordjyske Bank**

Erhvervsrådgiver Peter Jensen har heller ikke fulgt den sædvanlige vej ind i den finansielle sektor. Efter at have gennemført et almindeligt grundskoleforløb, gik han i gang med en uddannelse som salgsassi-

stent, som han afsluttede i 1994. Herefter fik han job i bl.a. Deres tøjbutikker, hvor han undervejs fik en lederstilling og stod for driften af en række butikker i kæden. Peter forsøgte sig også i en periode som selvstændig med egen tekstilbutik i Aarhus.

Senere fik Peter lyst til at prøve kræfter i en helt anden branche. Han valgte at læse finansøkonom og fik under uddannelsen en praktikplads i Nordjyske Bank, som lige for tiden er optaget af at realisere planen om en fusion med Nørresundby Bank. Peter har nu været i Nordjyske Bank i ca. seks år.

Peters spidskompetence i sin tidligere karriere gik ud på at sælge cowboybukser i massevis. Nu har han en helt anden opgave som erhvervs-kunderådgiver i Erhvervscenter Frederikshavn, og så er den måske endda ikke så forskellig, mener han:

"Egentlig er der ikke den helt store forskel på at rådgive kunderne og afdække deres behov – uanset om man sælger blue jeans i en tøjforretning, eller om man rådgiver erhvervs-virksomheder om finansielle forhold i en bank. Dog er rådgivning til virksomheder ofte betydelig mere komplekst."

Peter mener, at pengeinstitutterne i dag er langt mere salgsorienterede, end de var for fx 30 år siden, hvor medarbejderne ofte havde en mere embedsmandsagtig tilgang. I dag har pengeinstitutterne en langt større mangfoldighed af medarbejdere, og det giver dem bedre muligheder for at rådgive deres forskellige kunder.

Peter bliver motiveret af et godt arbejdsmiljø samt mulighed for både personlige og faglige udfordringer. Takket være sin fortid i detailhandlen og som selvstændig har Peter altid arbejdet som erhvervs-kunderådgiver. Peter fik dermed et andet karriereforløb end det klassiske, hvor en medarbejder starter som privatkunderådgiver.

# Det store generationsskifte i finanssektoren

**20 procent af medarbejderne går på pension inden for de næste ti år. Andelen af ældre er størst i provinsen, viser en ny opgørelse fra FA.**

*Af seniorkonsulent Kirsten Lemming-Christensen*

Der er i dag ca. 13.000 ansatte mellem 55 og 65 år i den finansielle sektor. Det svarer til knap 20 procent af den samlede medarbejderskare, og om ti år er de fleste gået på pension.

Men hvad er det for en medarbejdergruppe, der til sin tid forlader sektoren? Hvad beskæftiger de sig med, hvordan er de uddannet, hvor arbejder de, og hvordan er fordelingen mellem mænd og kvinder?

## **Det er især kvinder, der forsvinder**

Hovedparten, nemlig 52 procent af de 55-65-årige i finanssektoren er kvinder. Til sammenligning er der blandt de yngre 30-40-årige kun 47 procent kvinder. Det er især en fordeling, der gælder for penge- og realkreditområdet, der beskæftiger størstedelen af medarbejderne i FA's medlemsvirksomheder.

Overordnet set er tendens altså, at den samlede kønsfordelingen inden for penge- og realkreditområdet tipper fra en svag overvægt af kvinder til en svag overvægt af mænd.

På forsikringsområdet er mændene i flertal og udgør 52 procent af de ældre medarbejdere. Forskellen mellem andelen af mænd og kvinder i denne aldersgruppe har været betydeligt større, men er faldet i løbet af de sidste 10 år. I 2004 var således 57 procent af medarbejderne mellem 55 og 65 mænd. Samlet set er kønsfordelingen på forsikringsområdet næsten lige med en lille overvægt af mænd, og blandt de 30-40-årige er den helt lige.

## **Færre kassejob**

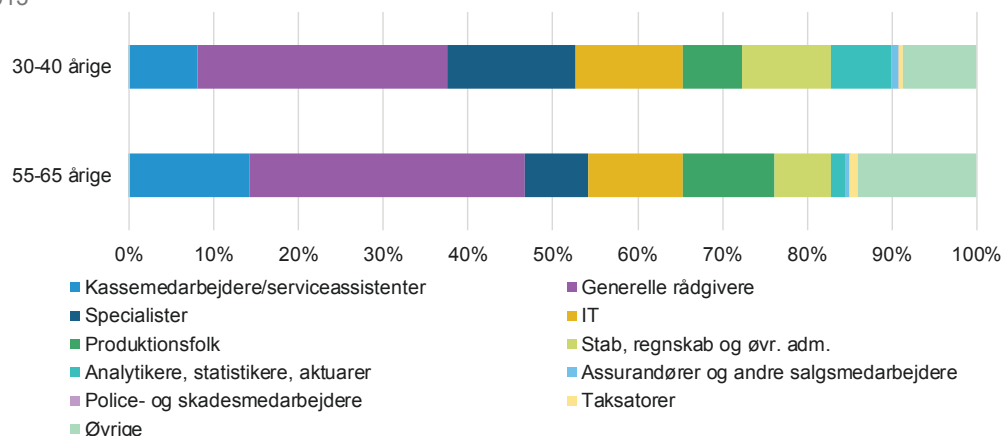
At der er overvægt af kvinder blandt de 55-65-årige på penge- og realkreditområdet, mens det modsatte er tilfældet blandt de 30-40-årige, hænger i høj grad sammen med deres jobfunktioner. Blandt de 55-65-årige arbejder 14 procent med kassearbejde og kundebetjening, mens det kun er 8 pct. af de 30-40-årige. Og her er kvinderne i klart overtal.

At der relativt set er flere ældre end yngre medarbejdere i den jobfunktion skyldes, at antallet af kassestillinger i en årrække er blevet reduceret, og derfor er der ikke sket mange nye ansættelser inden for det område.

Den største gruppe af de 55-65-årige på penge- og realkreditområdet – nemlig 32 procent – arbejder med generel rådgivning af privat- og erhvervs-kunder. Andelen af de 30-40-årige, der gør det samme, er med 29 procent ikke væsentlig anderledes. Her er altså sandsynligvis i højere grad end for kassemedarbejderne tale om job, der skal genbesættes, når de ældre medarbejdere går på pension.

## Medarbejdere på penge- og realkreditområdet opdelt på jobfunktion

2013



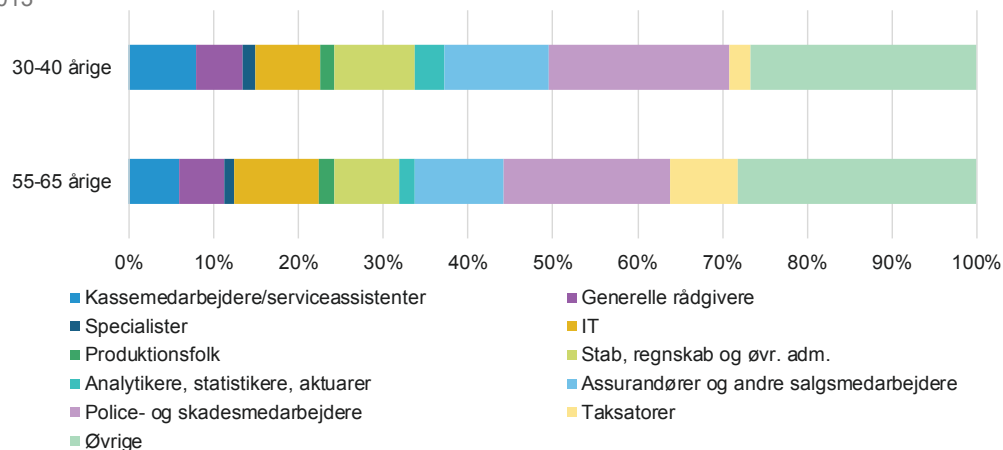
Kilde: FA's Strukturstatistik

Anm.: Datagrundlag består af fastlønnede fastansatte finansansatte på penge- og realkreditområdet.

På forsikringsområdet er de største forskelle i jobfunktioner hos ældre og yngre medarbejdere i kategorien taksatorer, hvor 8 procent af de 55-65-årige er beskæftiget, mens det kun gælder 2 procent af de 30-40-årige. De største grupper af medarbejdere blandt både de yngre og ældre er beskæftiget som police- og skadesmedarbejdere. I den kategori finder vi 20 procent af de 55-65-årige og 21 procent af de 30-40-årige.

## Medarbejdere på forsikringsområdet opdelt på jobfunktion

2013



Kilde: FA's Strukturstatistik

Anm.: Datagrundlag består af fastlønnede fastansatte finansansatte på forsikringsområdet.

**Ældre har lavere uddannelsesniveau**

Både inden for penge- og realkreditområdet og på forsikringsområdet er det formelle uddannelsesniveau lavere blandt de ældre medarbejdere end blandt de yngre medarbejdere. På penge- og realkreditområdet har 67 procent af de 55-65-årige en erhvervsuddannelse som højst fuldførte uddannelse. Blandt de 30-40-årige har kun 21 procent en erhvervsuddannelse. Omvendt har kun 4 procent af de ældre en længere videregående uddannelse, mens 26 procent af de unge har det.

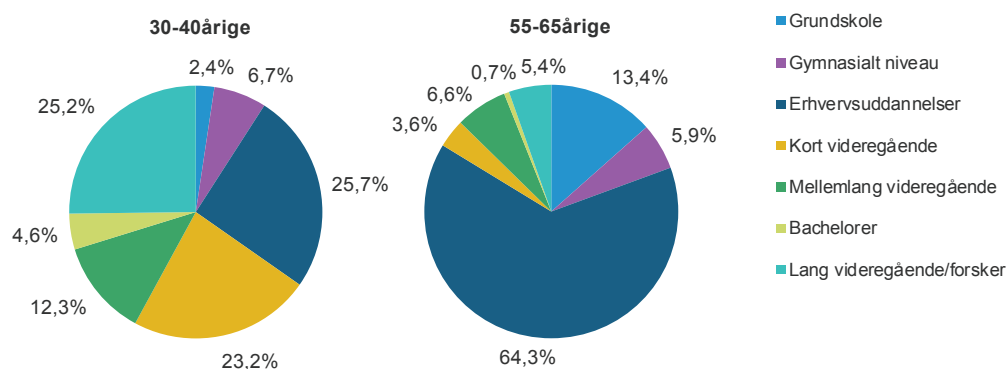


På forsikringsområdet er tendensen tilsvarende: 52 procent af de ældre har en erhvervsuddannelse og 9 procent en lang videregående, mens de samme andele blandt de 30-40-årige er 38 procent og 23 procent. Dog skal det bemærkes, at særligt på forsikringsområdet har mange medarbejdere privat uddannelse fra fx Forsikringsakademiet, som ikke ses i disse tal.

Samlet set for finanssektoren er billedet gengivet i figuren.

### Uddannelsesniveau for finansmedarbejdere

2013



Kilde: FA's Strukturstatistik koblet med uddannelsesoplysninger fra Danmarks Statistik

Anm: Datagrundlag består af fastlønnede fastansatte finansansatte. Igangværende uddannelse og privat uddannelse er ikke inkluderet. Medarbejdere med uoplyst uddannelse indgår ikke i figuren.

### Flere ældre på deltid

En anden tendens, der gør sig gældende på både penge- og realkreditområdet og på forsikringsområdet, er, at de 55-65-årige i højere grad benytter sig af deltid end de 30-40-årige. Hvor godt 20 procent af de ældre er på deltid (under 35 timer pr. uge), er det kun godt 10 procent af de yngre.

### Flest ældre uden for København

En oversigt over, hvordan de 55-65-årige i finanssektoren fordeler sig geografisk, viser, at der er færrest ældre i Region Hovedstaden. Her er kun ca. 17 procent i den aldersgruppe. I de øvrige regioner udgør de mellem 21 og 25 procent af medarbejderne. Det er især på penge- og realkreditområdet, at andelen af ældre medarbejdere er "skævt" fordelt. På forsikringsområdet udgør de 55-65-årige i alle områder mellem 17 og 21 procent.

## Toptunede kompetencer skaber værdi og selvtillid

De finansielle virksomheders store satsning på uddannelse og efteruddannelse foregår i stort omfang på arbejdspladserne. FA's formand er overbevist om, at satsningen giver et godt afkast til både virksomhederne og medarbejderne.

*Af afdelingschef Lars Djernæs*

Finanssektoren er uden sammenligning den branche, der bruger flest penge på efteruddannelse og udvikling af medarbejdernes kompetencer. Virksomhederne i den finansielle sektor investerer ca. fem kr. i uddannelse pr. time pr. medarbejder, og det er ca. dobbelt så meget som i andre brancher, viser tal fra Danmarks Statistik.



*Investering i uddannelse er alle pengene værd, siger Torben Laustsen*

Tallene er kun udtryk for virksomhedernes eksterne omkostninger. Hvis det var muligt at opgøre de interne omkostninger til f.eks. uddannelsesafdelinger, bidrag til uddannelses-

fonde m.v. ville de samlede omkostninger være langt højere. Men den store satsning på kompetenceudvikling er alle pengene værd, mener FA's formand, bankdirektør Torben Laustsen, Nordea.

"Det er afgørende for Nordeas forretningsmæssige succes og for den enkeltes personlige udvikling, at ledere, specialister og øvrige medarbejdere til stadighed udvikler deres faglige og personlige kompetencer. Medarbejdere, der er usikre fagligt eller personligt, trives ikke og vil ofte opleve

manglende motivation. En kompetencemæssigt toptunet medarbejder vil derimod som regel udstråle selvtillid, fordi vedkommende er sikker på, at han eller hun kan matche de faglige udfordringer", understreger Torben Laustsen.

Nordea er i øjeblikket i gang med et omfattende program, som banken har kaldt "Den værdiskabende kundedialog". Her trænes medarbejderne i mødet med kunden og – ikke mindst – at lytte og tale til kunden, så medarbejderne får et dybere og mere struktureret overblik over, hvad kunden præcist efterspørger.

"Det program er et meget godt udtryk for, at vi i mindre grad bruger deciderede kurser i vores kompetenceudvikling, men i højere grad e-læring og on-the-job-training", bemærker Torben Laustsen.

### En del af en sund forretning

Samme toner lyder fra koncerndirektør Kim Bruhn-Petersen, Topdanmark Forsikring, som fastslår, at kompetenceudvikling er en essentiel del, når man skal drive en sund forretning.

"Vi skal som finansiel virksomhed have et meget markant fokus på kompetenceudvikling, og vores medarbejdere har generelt et højt uddannelsesniveau. Har vi ikke det, vil Topdanmark som virksomhed ikke være i stand til at møde de krav, som vores kunder,

samarbejdspartnere og omverdenen stiller nu og ikke mindst i fremtiden”, siger Kim Bruhn-Petersen.



*Formel faglig uddannelse er ikke nok, siger Kim Bruhn-Petersen*

Udvikling af medarbejdernes kompetencer kan imidlertid ikke kun parkeres i formelle uddannelser, mener Kim Bruhn-Petersen. Kompetenceudvikling bør finde sted hver dag på arbejdspladsen.

”Jeg synes, at forsikringsbranchen via Forsikringsakademiet og de offentlige uddannelser har fået opbygget et godt fællesskab om de forsikringsfaglige kompetencer. Når det er sagt, går udviklingen hos os i retning af, at en gennemført formel faglig uddannelse ikke er nok. Vi bruger derfor også megen tid på kompetenceud-

vikling i praksis – blandt andet gennem sidemandsoplæring og videndeling – og på at omsætte vores viden til helheder og adfærd”, siger Kim Bruhn-Petersen.

### **Uddannelse et værn mod ledighed**

Arbejdsledigheden blandt forsikringsfunktionærer og finansansatte er i dag ca. halvt så stor som på det øvrige arbejdsmarked. Det er en tendens, der har været gældende i mange år, også i perioder med store nedskæringer i finanssektoren. En af forklaringerne kan være, at medarbejderne kompetencemæssigt er godt klædt på, og at de dermed har gode muligheder for at få job i andre brancher.

”Det er naturligvis en glædelig sidegevinst, men vi kæder ikke vores kompetenceudvikling sammen med hensynet til, at medarbejderne skal kunne få job uden for banken. Vi kompetenceudvikler for at udvikle og fastholde – ikke for at afvikle”, betoner Torben Laustsen.

Kim Bruhn-Petersen siger: ”Medarbejderne i forsikringsbranchen er også godt rustet til at søge nye muligheder, hvis der skulle opstå en afskedigelsessituation. Det vidner ledighedstallene om, og det er udtryk for, at vi i branchen er gode til kompetenceudvikling”.

## Nu skal curlinggenerationen stå på egne ben

Jacob Birch Hørdum og Kurt Kristjansen er HR-konsulenter i Topdanmark og finder koncernens nye medarbejdere blandt finanseleverne, finansbachelorerne og finansøkonomerne. Her tegner de et åbenhjertigt portræt af den nye generation, der er på vej ind i den finansielle sektor.

*Af Jacob Cohr Arffmann*

De unge, der i dag begynder en uddannelse eller et arbejde i den finansielle sektor, er på mange områder vidt forskellige fra tidligere generationer og de nuværende, ældre medarbejdere i sektoren.

Er man mellem 18 og 26 år er man gammel nok til at huske finanskrisen, men de fleste har oplevet trygge økonomiske vilkår. Mange har fået gode uddannelser, og de stiller sig ikke tilfredse med rutinearbejde. De efterspørger job, der giver mening, men alligevel er de også usikre på, om de slår til.

Det er nogle af de fælles iagttagelser, som HR-konsulenterne Jacob Birch Hørdum og

Kurt Kristjansen har gjort under deres arbejde med at rekruttere finanselever og finansbachelor/-økonomer.

Jacob Birch Hørdum uddyber:

”Vores målgrupper omfatter unge fra 18–22 år og fra 23–26 år. Begge grupper kan lægges ind under overskriften ”curlinggenerationen”. De har i mange tilfælde ikke været tvunget til at skulle træffe selvstændige beslutninger ”i det virkelige liv”, og de har været vant til, ”at det går nok”. Hos de helt unge i alderen 18–22 år oplever vi i særlig grad, at de ikke tror på egne evner. De bliver ofte usikre, når det kommer til egen formåen. Når vi så går lidt i dybden, viser



det sig, at de er enormt detailorienterede og perfektionistiske i forhold til, at det er vigtigt at præstere og undgå at fejle. Det påvirker også deres evne til at modtage kritik. Hvis man som ung er optaget af ikke at begå fejl, kan det også opleves hårdt at modtage kritik og bruge den konstruktivt".



Allerede i den næste aldersgruppe, blandt de 23–26 årige begynder forandringerne og forskellene at indfinde sig, siger Jacob Birch Hørdum:

*Jacob Birch Hørdum: De unge er bange for at fejle* "Her oplever vi en gruppe af unge, som har været vant til at få alt foræret og fortsat forventer det. De stiller med nogle klare krav om, hvad vi bør give dem. Om det er alderen og tiden, som spiller ind i forhold til, da de var 18–22 år, ved vi ikke. Den ældre gruppe optræder i langt højere grad selvstændigt, og til tider tror de, at de kan gå på vandet. Når de erkender, at det kan de ikke, risikerer de at få et knæk i forhold til deres opfattelse og oplevelse af den virkelige verden. Der kan i den ældre gruppe være en tendens til, "at hvis jeg fejler, så er det ikke min skyld, men andres, for jeg har ikke gjort noget forkert". Fælles for begge grupper er den tidligere nævnte perfektionisme, at det hele skal være i orden, og at det er vigtigt at præstere".

Mange af de "ældre" 23-26-årige er optaget af "whats in it for me", og de har sat en masse forventninger op til en kommende arbejdsgiver. Ofte er de også forvænt med, at det går deres vej, siger Kurt Kristjansen.

"Det oplever vi særligt ved rekrutteringerne og specielt ved de tilbagemeldinger, hvor

det ikke er gået kandidaternes vej, for de forstår det simpelthen ikke. I et par enkelte tilfælde er vi blevet kontaktet af den studerendes forældre, som på ingen måde kan forstå vores beslutning. De stiller spørgsmålstegn ved, om der er noget galt med vores test, eller om vi ikke har været gode nok til vores arbejde i rekrutteringen, for vi må da have overset noget".

"Det er klart, at det er en kombination af miljø, arv og samfund, der former de unge og deres opfattelse. Men den tro de har på sig selv, og de krav, som de møder i virkeligheden ude på arbejdspladserne, er simpelthen blevet deres egen største udfordring."

Spørgsmålet er så, om de finansielle virksomheder på den baggrund skal gøre noget andet for at rekruttere og fastholde, den nye generation? Kurt Kristjansen mener, at svaret både er stærkere synliggørelse af den finansielle sektor som arbejdsplads, og at sektoren bør optræde i de fora, hvor de unge færdes.

"Vi skal nøje overveje, hvor vi er synlige i forhold til de unge, og om vi er synlige nok. De unge bevæger sig meget på de sociale medier, og der er gået lidt prestige i hvor man arbejder, hvad man laver, og hvordan man har fået sit arbejde. Igen deler det sig op i aldersgrupper, hvor de helt unge ikke har den samme tilgang på grund af deres alder og manglende tro på sig selv, hvorimod de lidt ældre har det meget med, "at det var jer, som henvendte jer til mig".



*Kurt Kristjansen: Vi skal overveje, om vi er synlige nok*

"Så det er meget vigtigt, at vi er synlige og tilstede på de sociale medier, men også i studiemiljøerne, på messer m.m. Vores tilstedeværelse og nærvær lægger de meget vægt på. De unge tilhører en meget social generation, og det giver sig udtryk i, at de søger hinanden. Det drejer sig om tilstedeværelse og nærvær, og vi er derfor også nødt til at tænke mere i sociale relationer og miljøer, end vi hidtil har gjort. Udtalelser som "jeg mener jo ikke, at jeg skal være ven med min chef, men at vi skal kunne snakke sammen privat", og "at det er vigtigt for mig, at jeg ser mine kollegaer i fritiden og ikke kun på arbejdet" kommer meget hyppigere i vores interviews med de unge end tidligere."

Jacob Birch Hørdum tilføjer, at anvendelse af ny teknologi spiller en afgørende rolle i samarbejdet med og forståelse af den nye generation.

"I forhold til teknologi og IT, er de jo milevidt foran os andre. Det skyldes uden tvivl, at de jo er vokset op i en verden, hvor det forventes, ja det er nærmest et krav, at de har en smartphone, allerede fra før de er blevet teenagere. Den måde de navigerer på i deres teknologiske forståelse og tilgang er helt unik. Vi har i nogle tilfælde oplevet, at de unge spørger, om de må bruge deres

egne midler udover de midler de får stillet til rådighed af os. Det er primært vores elever, som har stillet den slags spørgsmål.

### Længere mellem talenterne

Jacob Birch Hørdum og Kurt Kristjansen har de seneste år oplevet, at nogle af de unge har haft sværere ved at løse de komplekse opgaver, og at det er blevet vanskeligere at finde de rigtigt dygtige medarbejdere.

"Det er primært i den ældre gruppe, at vi ser den udvikling. Tidligere har de 23-26-årige haft en veludviklet akademisk, analytisk tilgang til løse og gennemskue problemstillinger, men i de sidste par år har vi oplevet, at flere af de unge i den gruppe ikke magter denne opgave. Om det skyldes tilfældigheder, eller om studierne har misset noget i forhold til tidligere, er fortsat for tidligt at svare på, men det er en observation, som vi holder øje med".

"Vi må desværre også erkende, at der kan være langt mellem de rigtigt dygtige unge modsat tidligere. Vi skal have flere igennem vores samtalesystem, før vi kan finde talenterne end tidligere. Om det har noget med generationen eller vores uddannelses-system at gøre, kan vi ikke svare på endnu", siger Kurt Kristjansen.

# NYT FRA FA

## Ændringer i medlemskredsen

**Indmeldelser pr. 1. april 2015**

**PFA Bank**

**Pr. 1. april 2015 har FA 186 medlemsvirksomheder**

## Sekretariatet

**Seniorkonsulent Michael Boas Pedersen er pr. 28.**

**februar 2015 fratrådt i FA.**

**Pr. 1. april 2015 tiltræder Jacob Skovholm som**

**juridisk konsulent i FA.**

**FINANSSEKTORENS  
ARBEJDSGIVERFORENING**

AMALIEGADE 7  
1256 KØBENHAVN K

TELEFON +45 3391 4700  
FAX +45 3391 1766  
[WWW.FANET.DK](http://WWW.FANET.DK)