

## Fremtidens medarbeider i Statistisk sentralbyrå – kompetanseprofil og opplæringsbehov

Jan Byfuglien og Beate Johnsen

*jbj@ssb.no, bej@ssb.no*

*Statistisk sentralbyrå, Norge*

*Seksjon for personal og kompetanse*

**Abstract:** Hvordan rekruttere kompetente medarbeidere og utvikle medarbeidernes kompetanse er noe Statistisk sentralbyrå jobber kontinuerlig med, men vi står ovenfor flere utfordringer på dette området. SSB står overfor et generasjonsskifte fordi relativt mange nærmer seg pensjonsalder og det er viktig at disse medarbeidernes kompetanse ikke forsvinner med dem. SSB er også inne i en prosess med endring av arbeidsprosesser og teknologi som stiller nye krav til medarbeiderne. Dette må gjenspeiles på rekrutteringssiden, Vi må ta hensyn til en mulig økende konkurranse om medarbeidere med kompetanse i tallbehandling og statistisk analyse. Vi kan også anta at nye medarbeidere har en mer variert utdanningsbakgrunn og at dette stiller nye krav til karriereutvikling og jobbinnhold. SSB må derfor være mer bevisst i forhold til kvalifikasjoner og kompetanse.

Disse utfordringene krever større systematikk og bevissthet når det gjelder beskrivelse av kompetanse og utdanningsbehov, og det krever mer varierte tiltak for kompetanseutvikling, både gjennom tradisjonelle kurs, bruk av e-læring, intern mobilitet og intern og eksternt hospitering.

### 1. Innledning

*En ny type statistikere?*

Det sies at vi i framtida vil trenge en ny type statistikere; de må kjenne til grunnleggende statistiske metoder og begreper, og dette må kombineres med kreative og kommunikative egenskaper samt evne til ledelse, styring og resultatoppfølging (1).

Rekruttering og opplæring av medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon, krever stor grad av bevissthet og systematikk for å sikre en effektiv og tilpassingsdyktig organisasjon som leverer statistikk av god kvalitet.

I dette paperet vil vi kort drøfte noen av utfordringene vi ser på HR-området (Human resources). Videre vil vi si litt om hvilke tiltak vi allerede har iverksatt i Statistisk sentralbyrå og tiltak vi har under planlegging for å møte disse utfordringene.

### 2. utfordringer innen HR-området

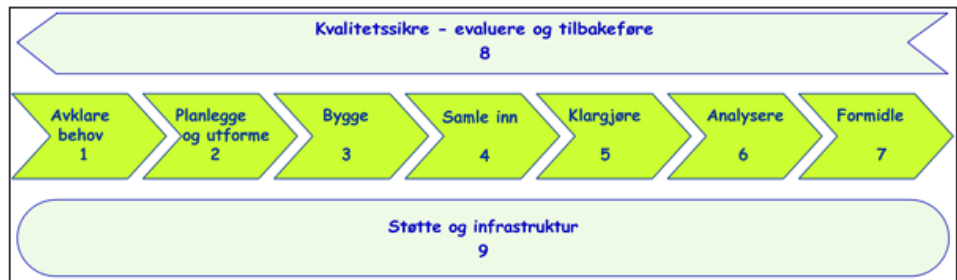
At medarbeiderne er den viktigste ressursen i en kunnskapsorganisasjon, er noe vi ofte hører. Samtidig ser vi at vi står overfor en rekke utfordringer på området, både internt og eksternt. Vi vil i dette paperet trekke fram to av disse utfordringene knyttet til interne forhold: avgang av erfarne medarbeidere og økt krav til omstilling og effektivisering. Når det gjelder utfordringer vedrørende eksterne forhold, er det naturlig å trekke frem

tilgangen på medarbeidere med relevant kompetanse og større ustabilitet i arbeidsmarkedet.

*Generasjonsskifte* I løpet av de nærmeste årene vil relativt mange i SSB gå av med alderspensjon, særlig om mange velger å gå ved 62 år, som er en mulighet med avtalefestet pensjon. Svært mange av disse er medarbeidere med lang erfaring og intern skolering, men med lav formell utdannelse. Mange av disse har hatt og har viktige funksjoner knyttet til den daglige driften med innsamling, bearbeiding og formidling av statistikken. Et viktig spørsmål blir derfor hvordan de funksjoner disse medarbeiderne dekker skal ivaretas i framtida, eventuelt hvilken profil de medarbeiderne som skal erstatte disse, skal ha.

*Nye arbeidsmåter* SSB har, basert på erfaringene fra andre land, satt i verk flere tiltak for effektivisering og standardisering. Et tiltak har vært arbeidet med å definere en virksomhetsmodell (figur 1) for å ha en ramme for å beskrive prosesser og rutiner på en systematisk måte.

Figur 1. Virksomhetsmodell for Statistisk sentralbyrå



Et mål med dette har vært å gjennomføre prosjekter for standardisering av verktøy og rutiner. Et eksempel, som har gitt positive resultater, er et integrert system for editering og estimering (ISEE). Dette tas stadig i bruk på flere områder, noe som også forenkler opplæring og kompetanseoverføring. Videre er det satt i gang arbeid med en mer systematisk evaluering og oppfølging av utviklingsprosjekter (porteføljestyling) og det er tatt i bruk teknikker basert på såkalt smidig utvikling (lean og scrum) særlig ved utviklingen av nye SSB.no. De iverksatte prosessene stiller nye krav til både medarbeiderne og lederne i SSB.

*Økt konkurranse i arbeidsmarkedet* I Norge er det antatt at det i årene framover vil bli en vesentlig økning i behovet for arbeidskraft, samtidig som en lavere andel av befolkningen vil være i arbeidsfør alder. Samtidig kan det være grunn til å anta at det kan bli økt konkurranse særlig om den typen kompetanse SSB etterspør; en kombinasjon av samfunnsfag med god evne til analyse og tallbehandling og styring av prosesser og prosjekter. Dette stiller nye krav til profilering, rekruttering og etterutdanning.

*En ny generasjon – mindre stabilt arbeidsmarked* De studentene som er ferdig med masterstudiet nå, og som SSB skal rekruttere inn, blir gjerne kalt generasjon Y eller curling generasjonen (født 1980-1995). Dette er en samlebetegnelse på unge mellom 15 og 30 år som har vokst opp i et ekstremt rikt velferdssamfunn. Skal man prøve å generalisere om hva som er viktig for denne generasjonen kan følgende sies:

For generasjon Y er høyere utdannelse en måte å øke mulighetene sine på. De er opptatt av samfunnsansvar, er vant til å jobbe i grupper bestående av folk med ulik bakgrunn, de er online hele tiden og krever Facebook-lignende dataverktøy. Videre sies det at de har høyt selvbilde, er optimistiske og krevende.

Dette innebærer blant annet at SSB må forholde seg til nyutdannede medarbeidere som stiller nye krav blant annet i forhold til jobbinnhold og karriere. Dette blir en utfordring i forhold til ledelse og organisasjon. En del av denne trenden er at det kan bli mindre stabilitet i ansettelsesforhold og flere vil raskere skifte arbeid.

### **3. Iverksatte HR tiltak i SSB**

For å gjøre SSB bedre rustet for de nevnte utfordringene har vi iverksatt flere prosjekter og tiltak. Følgende kan kort nevnes.

*Seniorundersøkelse* I 2009 ble det gjennomført en undersøkelse for å se nærmere på hvor raskt avgangen av medarbeidere ville komme. Samtidig ønsket vi å kartlegge hvordan medarbeidere i alderen 55 + stiller seg til noen problemstillinger blant annet knyttet til nye utfordringer og kompetanseutvikling. Undersøkelsen startet også en drøfting av hvordan endringer i teknologi mv. kan påvirke behovet for arbeidskraft i framtida. Undersøkelsen tyder på at avgangen kan komme raskere enn forventet på grunn av ordningen med avtalefestet pensjon (AFP). Dette er en problemstilling som blir fulgt løpende opp. Generelt er gruppen som ble undersøkt positiv til å påta seg nye utfordringer.

*Profilering og rekruttering* SSB har siden 2007 vært aktiv på ulike utdanningsinstitusjoner for å bidra til informasjon og profilering av SSB som arbeidsplass. Dette er et arbeid som vil kunne få økt betydning. Ikke minst bør profileringen av SSB forbedres på elektroniske medier, særlig SSBs egen hjemmeside, og arbeid med dette er startet. I tillegg har det vært arbeidet med profesjonalisering av rekrutteringsprosessen blant annet gjennom ny tilsetningshåndbok.

*Integrering av nye medarbeidere* En god mottakelse av nye medarbeidere har vært og er et prioritert område i SSB. Vi har i mange år hatt et omfattende introduksjonsprogram (8 dager). Etter en grundig evaluering ble selve den obligatoriske delen av kurset skåret ned til 4 dager i 2009. Målsettingen med kurset ble også klargjort og opplegget endret slik at det i noen grad ble bygget opp rundt SSBs strategi. Det ble lagt større vekt på aktivisering av deltakerne, gruppearbeid og mer bruk av konkrete eksempler i presentasjonene. Den nye versjonen fikk gode evalueringer fra kursdeltakerne, og kurset vil bli kontinuerlig justert. Samtidig ser vi det som viktig å se på flere sider ved integrasjonen av nye medarbeidere, både gjennom trening på jobben, andre kurstilbud og mentorordning.

*Ledelsesutvikling* SSB har i sin strategi uttalt at ledelse i SSB skal være strategisk, målrettet og endringsorientert. For å nå denne målsettingen iverksatte SSB i 2009 et toårig ledelsesutviklingsprogram for alle ledere i organisasjonen. Målet for programmet er å skape en felles plattform for ledelse i SSB, og gi større fokus på ledelse som fag. Behovet for lederutvikling er aktualisert gjennom

økt krav til effektivisering og bruk av ny teknologi og arbeidsmåter samt nye krav til medarbeiderutvikling og kompetanse.

*Kompetansekartlegging* Etter en grundig utredning har SSB nå satt i gang et arbeid med kompetansekartlegging, og tilbyr et rammeverk for dette. Målsettingene er å diskutere kompetanse på en mer systematisk måte, identifisere konkrete behov for kompetanseutvikling (for avdeling/seksjon som helhet, for grupper og den enkelte), lage en tiltaksplan for kompetanseutvikling, iverksette opplæringstiltak og bevisstgjøre den enkelte medarbeider på egen kompetanse.

Rammeverket er knyttet til virksomhetsmodellen (figur 1). Vi har valgt å dele kompetanse inn i tre hovedområder: basiskompetanse, kjernekompetanse og spesialistkompetanse. Den første innebærer kompetanse alle bør ha elementer av, den andre er ulik kompetanse knyttet til SSBs kjernevirksomhet som statistikkprodusent og den tredje er knyttet til støttefunksjoner og til de enkelte ledd i statistikkprosessen. Arbeidet med kompetansekartleggingen er allerede gjennomført i flere seksjoner.

#### **4. Framtidige HR tiltak i SSB**

*Intern kompetanseutvikling* SSB har alltid lagt stor vekt på intern opplæring, særlig i form av kurs, i tillegg til den grunnleggende opplæringen som skjer i jobben. Fortsatt satses det på et bredt tilbud av interne kurs; i 2009 var det i alt 70 kurs med vel 750 deltakere. For å dekke nye behov og utfordringer er det behov for å tilpasse kurstilbudene bedre, gjennom økt bruk av tilpasset elektronisk opplæring og ved andre metoder tilpasset de endrede rammebetingelsene beskrevet ovenfor. For eksempel ser vi prosjekt- og teamarbeid som et område som skal vektlegges enda mer fremover. Det blir også stadig mer viktig å få til økt intern rotasjon og hospitering som ledd i karriere- og kompetanseutvikling.

*Mot en helhetlig HR strategi?* SSB har en rekke dokumenter som omhandler ulike sider av HR området, og det er, som vist foran, iverksatt en rekke tiltak for å møte ulike utfordringer. Imidlertid er det behov for å oppdatere og sy sammen ulike retningslinjer, strategier og planer for å få en enda mer helhetlig HR strategi og samordning av planer og tiltak. Det er også et behov for mer effektiv bruk av ulike tekniske hjelpemidler for forvaltning av alle sider ved HR, fra rekruttering via lønn, løpende personalpolitikk og opplæring/utvikling til avslutning av arbeidsforhold. Det kan også være behov for å integrere arbeidet på personalområdet bedre i forhold til løpende planlegging og oppfølging. På bakgrunn av dette vil det i det nærmeste året blir arbeidet med strategisk planlegging på HR området.

*Økt internasjonalisering* Offisiell statistikk har vært og vil i økende grad være internasjonal. Derfor vil det også kreves at framtidens statistikere er internasjonale. Samarbeid med andre land om kurstilbud og opplæring blir derfor viktig. Ikke minst innenfor det nordiske samarbeidet bør tiden være moden for å gjennomføre dette i praksis. Vi kan i større grad utvikle felles kompetansetiltak, både gjennom kurs, seminarer og gjennom hospitering av medarbeidere.

## 5. Oppsummering

Produksjon av offisiell statistikk har lange tradisjoner, basert på vel etablert praksis og metoder. En kan derfor anta at mange av de framtidige kravene til medarbeidere og kompetanse vil være omtrent som i foregående år. Og i noen grad er dette riktig; det er noen grunnleggende krav til god forståelse av tall og tallbehandling som det er nødvendig å legge vekt på.

Det er imidlertid flere interne og eksterne utfordringer som gjør at vi kanskje bør tenke nytt og mer systematisk i forhold til rekruttering og opplæring.

Vi må ta hensyn til at det i framtiden kan bli økt konkurranse om den typen kompetanse sentralbyråene trenger, fordi innsamling, bearbeiding og presentasjon av samfunnsinformasjon vil være noe mange etterspør. Dette krever en aktiv profilering av sentralbyråene som arbeidsgiver og en systematisk gjennomtenkning av hvilken kompetanse vi trenger å rekruttere.

Et viktig spørsmål er hvilke arbeidsoppgaver sentralbyråene trenger å få dekket i framtida. Tradisjonelt har det vært et betydelig innslag av noe rutinepreget arbeid i forbindelse med datainnhenting, editering og dokumentasjon. Mange av disse oppgavene er blitt effektivisert gjennom ny teknologi og nye rutiner, og det er viktig å få avklart hvilket omfang denne typen arbeidsoppgaver vil kreve i årene framover. Kanskje må SSB, i samarbeid med andre institusjoner, utvikle et eget opplæringsprogram for å dekke denne typen kompetanse?

En annen utfordring er at framtida vil bli mindre statisk når det gjelder medarbeidere, teknologi og interne arbeidsprosesser. En slik organisasjon vil kreve medarbeidere med evne til teamarbeid og styring av prosjekter/prosesser kombinert med innovativ og analytisk kompetanse.

Vi ser derfor ikke for oss en entydig profil for framtidens ”statistikere”. Det vil i stadig større grad være medarbeidere med svært varierende faglig bakgrunn og erfaring. Ved rekruttering bør vi derfor sikre oss at de har noen grunnleggende egenskaper knyttet til blant annet tallforståelse og teamarbeid, og så må vi ha en metodikk for å supplere kompetanse etter behov. Dette kan kreve en annen type organisasjon enn de tradisjonelle og noe statistiske organisasjonene vi normalt kjenner, og det krever et bevisst opplegg for rekruttering og opplæring.

### Litteratur:

1. *Relevance, Integrity, Innovation; Are Official Statistics Measuring up?* Mr. Jan Fischer. Prepared for 2008 UNSC High Level Forum on Official Statistics 25 February 2008

2 *Future statisticians in Statistics Norway – competence profile and training needs* Jan Byfuglien, Beate Johnsen, Ingvild Maanum Møller, Statistics Norway. Paper til International Statistical Conference: Statistics - Investment in the future 2. Prague 14 – 15 September 2009

*3. Reengineering the statistical production process and the changing needs for human resources – some experiences from Norway.* UN Forum on Human resources management and training. 3 - 5 Sept. 2008