

Interne notater

STATISTISK SENTRALBYRÅ

82/19

30. juni 198

STATISTISK SENTRALBYRÅS LANGTIDSPROGRAM FOR 1980-ÅRENE

Bakgrunnsnotat nr. 9

BYRÅETS REKRUTTERINGS- OG UTDANNINGSPOLITIKK

INNHOOLD

	Side
Forord	1
I Bakgrunn	1
a. Prioritering av arbeidsområder	1
b. Arbeidsdelingen Oslo-Kongsvinger	1
c. Organiseringen i kontorer og andre enheter	2
d. Utbredelsen av deltidsarbeid	2
II Rekruttering. Byråets behov for ulike typer arbeidskraft i 1980-årene	3
a. Foretaket Statistisk Sentralbyrå	3
1. Kontorpersonale	3
2. Saksbehandlere (medarbeidere uten akademisk utdanning)	4
3. EDB-personale (med/uten akademisk utdanning)	5
4. Akademisk utdannet personale (unntatt EDB-personale) ..	5
b. Oslo-Byrået/Kongsvinger-Byrået	6
1. Kontorpersonale	6
2. Saksbehandlere (medarbeidere uten akademisk utdanning) ..	6
3. EDB-personale (med/uten akademisk utdanning)	6
4. Akademisk utdannet personale (unntatt EDB-personale) ..	6
III Hvordan er utsiktene til å få tak i nødvendig arbeidskraft? ..	7
a. Generelt	7
b. Kontorpersonale	7
c. Saksbehandlere	8
d. EDB-personale	9
e. Akademikere utenom EDB-personalet	10
IV Byråets utdanningspolitikk	13
a. Bakgrunn og siktepunkt	13
b. Nærmere om opplæringsarbeidet i 1980-årene	14
c. Stipendordninger	17
d. Skifte av arbeidsområde	18
e. Introduksjon av nytilsatte	19
f. Prøvetid - personalvurdering	20

BYRÅETS REKRUTTERINGS- OG UTDANNINGSPOLITIKK

F o r o r d

Et notat om Byråets rekrutterings- og utdanningspolitikk ble utarbeidd 10. mars 1981. Notatet er nå gjennomgått og ajourført bl.a. på grunnlag av nye opplysninger som ikke var tilgjengelige for vel ett år siden, og endringer i forutsetningene for Byråets vekst i årene framover.

I. Bakgrunn

a. Prioritering av arbeidsområder

Det er neppe grunn til å tro at prioriteringen mellom ulike hovedgrupper av Byråets arbeidsoppgaver (økonomisk statistikk, ikke-økonomisk statistikk, analyse og forskning) vil bli særlig forskjellig i 1980-årene fra det den har vært siste ti-år. Justeringer vil imidlertid bli nødvendige i samsvar med endringer i samfunnslivet. Eksempelvis vil trolig ressurs- og miljøforvaltningens statistikkbehov bli prioritert høyere i 1980-årene enn i 1970-årene. Det samme gjelder statistikk som trengs for å kaste lys over virkningene av at Norge er blitt et oljeland. Det siste vil berøre både den økonomiske og ikke-økonomiske statistikken. Distriktsproblemer vil fortsatt stå sentralt, og det kan bli aktuelt å tilgodese bedre de statistikkbehov som reiser seg i den sammenheng.

b. Arbeidsdelingen Oslo-Kongsvinger

Arbeidsdelingen mellom Oslo og Kongsvinger vil være påvirket av ytre faktorer, f.eks. samarbeid med og nærhet til oppgavegivere og brukere, og til andre forskningsinstitusjoner. Videre vil ny produksjonsteknikk (integrert databehandling, økt bruk av standardprogrammer ved fagkontorene) virke inn på organiseringen av arbeidet og arbeidsdelingen. Et mål er at både Oslo og Kongsvinger får et bredest mulig fagmiljø med stor grad av allsidighet i arbeidet og muligheter for personlig utvikling.

c. Organiseringen i kontorer og andre enheter

Byråets organisasjon har i hele etterkrigstiden vært under stadig justering og tilpassing til utviklingen innenfor statistikkproduksjonen. Slike tilpasninger må en vente også i løpet av 1980-årene, men en kan i dag ikke se behov for vesentlige eller omfattende omlegginger som vil endre selve strukturen i organisasjonsoppbyggingen. Inndelingen i avdelinger og kontorer basert på arbeidsdeling delvis etter fagområder og delvis etter funksjoner antas å bli opprettholdt.

De største endringer i den administrative oppbygging vil utvilsomt komme som følge av arbeidsdelingen mellom Oslo-Byrået og Kongsvinger-Byrået i årene framover. Det er aktuelt med deling av nåværende kontorer og overføring av arbeidsområder mellom kontorer. Dette vil neppe i særlig grad ha innvirkning på Byråets rekrutteringsbehov, men vil kreve en mer omfattende kontorlederopplæring.

d. Utbredelsen av deltidarbeid

Byrået er i likhet med statsadministrasjonen ellers pålagt å legge forholdene best mulig til rette for deltidarbeid. For tiden arbeider om lag 30 prosent av personalet i Kongsvinger deltid. I Oslo er det 11-12 prosent av personalet som arbeider deltid.

Ønsker om reduksjon i arbeidstiden bør etter retningslinjene imøtekommes så sant tjenestlige forhold gjør dette mulig. Det skal i denne sammenheng legges vekt på institusjonens muligheter til å få erstattet den reduserte arbeidstid med deltidstilsatt personale og hvilke konsekvenser dette kan ha for effektiviteten i institusjonen. Videre skal det i tvilstilfelle tas omsyn til hvor vektige grunner arbeidstakeren har for å redusere sin arbeidstid.

Bruken av deltidarbeid kan for Byrået ha både ulemper og fordeler. Ved kontorer med få tilsatt i bestemte personalgrupper kan en for liberal praktisering av deltidarbeid føre til ubrukte rester av fulltidsstillinger som det kan være vanskelig å få kompensert fordi arbeidstida blir for kort til å friste søkere. Bl.a. dette forhold og knappheten på kontorplass, bør trolig påvirke organiseringen av deltidarbeidet i Byrået slik at kontorene i størst mulig grad sikres full utnytting av tildelte stillinger (årsverk) innenfor den kontorplass som er til rådighet. Det betyr at det hovedsakelig kan bli spørsmål om halvtidstilsatte som deler både stilling, arbeidsoppgaver og kontorplass.

I tider med liten tilgang på kvalifiserte søkere kan tilbud fra Byråets side om deltidsstillinger øke tilgangen på søkere eller medvirke til at vi beholder kvalifisert personale.

Erfaringene med deltidsarbeid er særlig gode når det gjelder Kongsvinger-Byrådet. Vi bør derfor basere oss på slike ordninger ikke bare på grunn av forpliktelsen om dette, men også fordi en fornuftig praksis som tar omsyn til effektivitet og produktivitet, kan lette tilgangen på kvalifisert arbeidskraft.

Bruk av deltidstilsatte vil utvilsomt kreve større ressurser til introduksjon og opplæring.

II. Rekruttering. Byråets behov for ulike typer arbeidskraft i 1980-årene

a. Foretaket Statistisk Sentralbyrå

1. Kontorpersonale

Vurderingen av behovet for kontorpersonale vil være preget av atskillig usikkerhet. Ny teknikk (automatisering, integrert databehandling) og større bruk enn i dag av administrative registre i statistikkproduksjonen vil kunne redusere behovet for kontorpersonale i løpet av programperioden. Samme virkning vil en få ved overføring av arbeidsoperasjoner fra Byrådet til andre statsetater. På den annen side vil en stigning i skjemamengde og ønsket utbygging av statistikksystemet kunne kreve mer arbeidskraft. Alle forhold tatt i betraktning, må en basere seg på en reduksjon i behovet for kontorpersonale til ordinære arbeidsoppgaver.

En del av arbeidsoppgavene må betegnes som forholdsvis enkle og rutinemessige og stiller trolig ikke særlig krav til utøverne utover nøyaktighet og en viss raskhet i utførelsen av arbeidet. Andre oppgaver forutsetter derimot et visst kunnskapsnivå i tillegg til de personlige egenskaper. Selv om dette i en stor grad kan erverves gjennom opplæring i Byrådet, har erfaring vist at det er nødvendig at nytilsatte, som grunnlag for videreopplæring i Byrådet, har et kunnskapsnivå som er dokumentert ved gode resultater fra videregående skole eller ungdomsskole. Eventuell tidligere relevant praksis og uttalelse fra arbeidsgiver må selvsagt også tillegges vekt ved rekruttering. Ut fra de krav til bakgrunn som de enkelte arbeidsoppgaver stiller, kan det selvfølgelig reises spørsmål om Byrådet skal stille ulike krav ved rekruttering av kontorpersonale alt etter hvilke oppdrag som det antas at de vil få etter tiltredelsen. Selv om dette tilsynelatende kan

virke logisk og riktig, er det neppe på sikt en fornuftig rekrutteringspolitikk. Integrering av arbeidsoperasjoner med forskjellige kompetansekrav taler bl.a. imot, men også ellers bør det være et mål at de medarbeidere som Byrået knytter til seg, blir gitt mulighet for størst mulig variasjon i arbeidet og dessuten utviklingsmuligheter. Har en denne målsetting, er det absolutt en forutsetning at personalet har de nødvendige kvalifikasjoner (både evne- og kunnskapsmessig) for å løse de oppgaver som de blir stilt overfor, og for videreutvikling gjennom de opplærings- og utdanningstilbud som institusjonen har.

Ut fra de krav som i dag stilles til den enkeltes arbeidssituasjon, og med den organisering av arbeidet som utviklingen tilsier, vil det neppe være forsvarlig å rekruttere personale med sikte på at de permanent skal utføre bestemte mer eller mindre rutinemessige arbeidsoppgaver. Helst bør, når forholdene tillater det, slike arbeidsoppgaver bare inngå som en del av den enkeltes arbeidsområde. I alle fall bør det være mulighet for etter en viss tjenestetid å søke seg over til andre arbeidsoppgaver som antas å være mer interessante, og det må være mulig å søke den teoretiske videreutdanning som Byrået tilbyr. Konklusjonen må derfor bli at en ved rekruttering av kontorpersonale bør ta omsyn til alt dette når en stiller opp krav til søkerens kvalifikasjoner. En ser likevel i øynene at en for liten tilgang på søkere i visse perioder kan føre til at en må fire noe på de ideelle krav.

2. Saksbehandlere (medarbeidere uten akademisk utdanning)

Både utbyggingen av den offisielle statistikk og endringer i arbeidsfordeling mellom ulike personalgrupper har ført til en vekst i behovet for saksbehandlere uten akademisk utdanning. Mulighetene for overføring av kvalifiserte arbeidsoppgaver til denne type arbeidskraft er overveiende sannsynlig fortsatt til stede og bør utnyttas til å tilby dyktige og interessante medarbeidere mer krevende arbeidsoppgaver. Særlig kan knapphet på visse typer akademisk arbeidskraft gjøre det nødvendig med slike tiltak.

Rekrutteringen til ikke-akademiske saksbehandlerstillinger har hittil stort sett skjedd fra kontorpersonalgrupper etter teoretisk utdanning ved Byråskolen eller ved spesielle kurser i regi av Statens Opplæringsseksjon.

De arbeidsoppgaver som forutsettes tillagt saksbehandlerne, vil fortsatt være av en slik art at det må kreves teoretiske kunnskaper utover den viten som det praktiske arbeid kan gi. Det må med andre ord minst kreves en teoretisk bakgrunn dokumentert med et godt resultat fra Byråskolens kurs III eller likeverdig utdanning. Den arbeidsdeling mellom personalgrupper og delegasjon av arbeidsoppgaver som en ønsker gjennomført ved hjelp av saksbehandlerstillingene for medarbeidere uten akademisk utdanning, kan vanskelig oppnås dersom en ikke holder fast ved kravet om et visst teoretisk kunnskapsnivå.

3. EDB-personale (med/uten akademisk utdanning)

Det forutsettes en gradvis desentralisering av tjenester fra Systemkontoret og Driftskontoret til de oppdragsgivende kontorer av EDB-tjenester. Dette vil skje gjennom bruk av standardprogram fra terminaler plassert hos brukerne.

En slik desentralisering betyr en sterkere konsentrasjon om rent EDB-faglige oppgaver ved Systemkontoret. Kontoret vil derfor totalt trenge en mindre stab, men samtidig flere personer på et høyere kompetansenivå enn i dag. Vi må ha spesialister på flere områder (programspråk, programmering, databaser, teknisk utstyr, kommunikasjon). Det vil være behov for kandidater fra universiteter, vitenskapelige høyskoler, distriktshøyskoler og tekniske skoler.

Fortsatt vil det også være behov for personale med examen artium som grunnlag, som kan gis videreutdanning i EDB internt i Byrådet og gjennom kurs som blir arrangert av Statens Opplæringsseksjon.

4. Akademisk utdannet personale (unntatt EDB-personale)

En må i programperioden regne med en årlig avgang på 10-15 akademikere fram til 1987. Med en forskyvning innenfor den nåværende stillingsrammen i retning av flere saksbehandlerstillinger kan det bli et behov for å rekruttere 12-17 nye akademikere hvert år i samme tidsrom. De tre siste årene vil rekrutteringsbehovet øke med 4-5 på grunn av at flere akademikere da vil oppnå den nåværende aldersgrense. (I perioden 1976-1980 rekrutterte Byrådet i vekstgjennomsnittlig 23 akademikere pr. år.)

Det vil først og fremst bli etterspørsel etter kandidater med ulike typer utdanning i samfunnsvitenskapelige eller naturvitenskapelige fag.

Kandidater med økonomi hovedfag fra Universitetet i Bergen kan være godt egnet. Landbrukskandidater og folk med utdanning i humanistiske fag vil også være aktuelle for stillinger i Byrådet.

Byrådets behov for akademisk arbeidskraft som det blir knapphet på, bør fortsatt søkes redusert ved overføring av arbeidsoppgaver så langt råd er til personale med mindre, men samtidig tilstrekkelig teoretisk utdanning.

b. Oslo-Byrådet/Kongsvinger-Byrådet

1. Kontorpersonale

Overføringer av flere arbeidsoppgaver til Kongsvinger-Byrådet vil i en viss grad redusere behovet for nyrekruttering i Oslo-Byrådet.

Selv med tilskudd av arbeidsoppgaver fra Oslo vil nedbyggingen av tellingskontorene redusere behovet for kontorpersonale i Kongsvinger. Samme virkning vil en omlegging av arbeidsrutiner og overføring av arbeidsoppgaver til andre statsetater kunne medføre.

2. Saksbehandlere (medarbeidere uten akademisk utanning)

Overføring av arbeidsoppgaver til Kongsvinger-Byrådet vil neppe redusere behovet for saksbehandlere uten akademisk utdanning i Oslo.

Flere fagområder lagt til Kongsvinger-Byrådet må antas å øke behovet for saksbehandlere uten akademisk utdanning i Kongsvinger.

3. EDB-personale (med/uten akademisk utdanning)

Behovet for denne type arbeidskraft ved Kongsvinger-Byrådet og Oslo-Byrådet vil i stor grad avhenge av arbeidsdelingen mellom Oslo-Byrådet og Kongsvinger-Byrådet.

Som følge av en nedbygging av de sentrale EDB-enheter, må en regne med en nedgang i rekrutteringsbehovet totalt. Samtidig vil Kongsvinger trolig få en større andel av EDB-personalet.

4. Akademisk utdannet personale (unntatt EDB-personale)

Det vil utvilsomt bli behov for å rekruttere mer akademisk arbeidskraft til Kongsvinger-Byrådet. Noe av behovet kan dekkes ved overføring av personale fra tellingskontorene når de trapper ned sin virksomhet.

Med utflytting av arbeidsoppgaver fra Oslo-Byrådet må en forutsette at behovet for akademikere i Oslo blir mindre enn i dag.

III. HVORDAN ER UTSIKTENE TIL Å FÅ TAK I NØDVENDIG ARBEIDSKRAFT?

a. Generelt

I konkurransen om kvalifisert arbeidskraft vil selvsagt de lønns- og arbeidsvilkår som Byrået kan tilby, spille en vesentlig rolle. Dette avhenger først og fremst av den lønns- og personalpolitikk som Staten som arbeidsgiver vil føre. Det vil også, men i mindre grad, ha betydning hvordan en internt løser normerings- og justeringsoppkjørene. Lønns- og arbeidsvilkårene alene er imidlertid neppe avgjørende. På bakgrunn av det generelle inntektsnivå i vårt samfunn i dag, må en regne med at arten av og innholdet i de arbeidsoppgaver som blir tilbudt, og den enkeltes utviklingsmuligheter her, kan bety vel så mye når folk skal velge arbeidsplass. Det må derfor legges vekt på, innenfor det arbeidsprogram som Byrået har, å skape arbeidsoppgaver som kan virke attraktive på ulike potensielle søkergrupper.

b. Kontorpersonale

Verken i Oslo-Byrået eller Kongsvinger-Byrået bør det være grunn til å frykte store problemer med rekruttingen til denne gruppen. Disse medarbeiderne skal nemlig gjennom hele ti-års perioden hentes fra jamt store fødselskull (nedgangen i fødselstallet satte ikke inn før i 1974-1975).

Avhengig av konjunktorene på arbeidsmarkedet ellers i Oslo-området kan det rett nok tidvis komme til å by på vansker å få besatt assistentstillinger i Oslo-Byrået så raskt som vi gjerne skulle ha ønsket. Dette vil imidlertid bare være overgangsproblemer.

Ved nedbyggingen av tellingskontorene vil vi i den første del av perioden i Kongsvinger-Byrået ha overskudd på kontorpersonale som allerede har vært i Byråets tjeneste. Problemet blir derfor mer å skaffe arbeid til de dyktigste av disse framfor å rekruttere nye medarbeidere. Erfaringene fra arbeidsmarkedet i Kongsvinger-distriktet forteller oss dessuten til overmål at det må skje store endringer i den lokale næringsstruktur dersom denne type arbeidskraft også for resten av perioden skal bli noen flaskehals for nødvendig utbygging av Kongsvinger-Byrået.

c. Saksbehandlere uten akademisk utdanning

Byrået har nå i mer enn 20 år ført over arbeid som tidligere i stor grad ble gjort av akademikere, til medarbeidere uten slik utdanning. Det er igangsettingen og driften av Byråskolen som har gjort denne utviklingen mulig.

Byråskolens kurs III har alt i alt en varighet på ca. 350 timer. Dette tallet alene bør være nok til å fortelle at isolert sett bør vi være varsomme med å bake for mye kompetanse inn i kurset. Innenfor den nevnte ramme har vi imidlertid forsøkt å lage et opplegg som skal være mest mulig matnyttig for Byrået. Hovedvekten er lagt på praktisk og teoretisk statistikk med formidling av nødvendig bakgrunnskunnskap i en rekke andre fag. Sammen med praksis burde de fleste elever med et rimelig godt resultat fra kurs III være bra skikket til saksbehandlerstillinger. Erfaringene har til fulle stadfestet dette.

I det store og hele må vi legge til grunn at rekrutteringen til ikke-akademiske saksbehandlerstillinger også i årene framover må skje ved hjelp av Byråskolen. Det betyr at vi ikke godtar gode resultater fra artium i kombinasjon med eksempelvis studentfagkurs eller handelsskole som likeverdig med kurs III. Derimot bør i gitte tilfelle gode vitnemål fra den ett-årige saksbehandleropplæringen til FAD kunne åpne adgang til saksbehandlerstillinger i Byrået. Sannsynligvis kan vi se helt bort fra at kandidater fra Bedriftsøkonomisk Institutt eller distriktshøgskolene vil melde sin interesse for vanlige sekretærstillinger i Byrået.

Behovsdekningen for denne medarbeidergruppen blir derfor i stor grad et spørsmål om tilstrekkelig kapasitet på Byråskolen. Det er et rent internt problem som vi må kunne løse uten alt for store vansker.

Ikke minst i den første del av programperioden vil overføring av arbeidsoppgaver fra Oslo til Kongsvinger foregå i relativt stort omfang. I stor grad vil det dreie seg om stillinger der innehaverne ikke følger med. En del av disse vil gjelde nettopp saksbehandlerstillinger som i dag er besatt med medarbeidere som har gjennomgått både kurs III og kurs IV. I Oslo-Byrået vil vi derfor i det nevnte tidsrommet, i hvert fall i årene 1982-1984, være godt rustet med dyktige kurs III-kandidater som vil være disponible for andre arbeidsområder. Både i første og andre halvdel av programperioden vil vi dessuten som før ta opp 10-13 elever i Oslo på kurs III i de årene vi ikke holder kurs IV.

I Kongsvinger-Byrået har vi i dag i vår tjeneste omlag 50 medarbeidere med gjennomgått kurs III. Blant disse er det en del med fullt brukbare eksamensresultater som til nå ikke har fått høve til å komme i saksbehandlerstillinger. Allerede her har vi en reserve til å dekke noe av behovet i samband med overføringer fra Oslo.

Byrået arbeider også med planer for opplegg som skal gjøre det mulig å sende utvalgte medarbeidere med gjennomgått Byråskolekurs III og IV til videreutdanning ved distriktshøgskole (nærmere omtalt under IVb). Når vi på noe sikt forhåpentlig lykkes med å få istand dette opplegget, vil disse medarbeidere få en teoretisk bakgrunn som øker deres kompetanse for å overta ytterligere arbeidsoppgaver som hittil har vært utført av akademikere

d. EDB-personale

I løpet av de siste 10-15 årene er det blitt bygd ut et ikke så rent lite utdanningstilbud i datafag ved universitetene, de vitenskapelige høyskolene, ingeniørhøgskolene og distriktshøgskolene. Trass i dette er arbeidsmarkedet i dag for personer med slik utdanning meget stramt. Etterspørselen er altså betydelig større enn tilbudet, i alle fall når det gjelder velkvalifiserte kandidater.

I marsnummeret 1980 av Polyteknisk Revy er det tatt inn en artikkel som behandler behov for og tilgang på EDB-kandidater på ulike nivåer i de nærmeste årene. Artikkelen har sitt grunnlag i en spesiell undersøkelse som er gjort av Den norske dataforening. Selv om det er gjort forholdsvis lite greie for opplegget av undersøkelsen, er det likevel på det rene at den er basert på forespørsler både til brukere (behovet) og utdanningsinstitusjonene (kapasiteten).

Også i Byråsammenheng er det lite oppløftende tall som legges fram i artikkelen.

For EDB-personale på universitets-/vitenskapelig høyskolenivå er konklusjonen at behovsdekningen i midten av 1980-årene neppe vil være større enn 20-25 prosent. Dette er videre en situasjon som ikke vil bedre seg før mot slutten av 10-året.

For kandidater på ingeniørhøgskole-/distriktshøgskolenivå vil den relative dekningen rett nok være betydelig bedre. Men heller ikke for denne gruppen vil de anslagsvis 150 studenter som år om annet ventes å fullføre databehandlingsstudium, dekke mer enn 50 prosent av behovet.

Byråets behov for personale med den bakgrunn som er nevnt foran, er beskjedent i forhold til tallet på kandidater som blir utdannet. Likevel må vi dessverre regne med store problemer med å få dekket dette behovet. Nokså spesielle arbeidsoppgaver, lite miljø og mindre konkurransedyktige lønninger vil trolig være momenter som taler mot oss.

Byrådet må være forberedt på at vi ikke vil klare å få tak i tilstrekkelig antall personer med databehandling som hovedfag. Vi må derfor innrette oss på å nytte også databehandlingskandidater på cand.mag.-nivå og dessuten andre akademikere med mest mulig tilleggsutdanning i EDB.

Som før må vi også i årene framover rekruttere personer med artium til system- og programmeringsarbeid og sørge for å gi dem nødvendig EDB-opplæring internt og gjennom Opplæringsavdelingens (FAD's) kurser. Erfaringene viser imidlertid at en god del av disse medarbeiderne slutter etter et par års tid, enten for å utdanne seg videre eller for å gå over i bedre betalt arbeid utenfor Byrådet. Dette er problemer som vi nok ikke blir kvitt. Både for denne gruppen og for akademikerne på Systemkontoret kan vi muligens gjøre oss håp om i større grad enn i dag å holde på folkene gjennom den videreopplæring i EDB ved universiteter og høyskoler, som er foreslått i EDB-planen for Byrådet.

Den før omtalte desentralisering av bruken av EDB innen Byrådet vil trolig ha som konsekvens at vi også må legge mer vekt enn nå på å gi utdanning (eventuelt tilleggsutdanning) til visse grupper av personalet som allerede arbeider ved eller blir tilsatt ved fagkontorene.

Det er grunn til å merke seg at det i de siste årene har vært relativt lettere å rekruttere spesialister i databehandling til Kongsvinger enn til Oslo. På bakgrunn av det som er sagt foran om forholdet tilbud/etterspørsel, kan denne gunstige situasjon for Kongsvinger-Byrådet fort endre seg dersom andre institusjoner/firmaer installerer egne EDB-anlegg i Kongsvinger.

e. Akademikere utenom EDB-personalet

Pr. 1. januar 1982 hadde Byrådet i alt 198 medarbeidere med universitets- eller høyskoleutdanning i sin tjeneste. På hovedgrupper av fag fordelte de seg slik:

I alt	198
Samfunnsvitenskapelige og juridiske fag	133
Av dette økonomer	91
Naturvitenskapelige og tekniske fag	51
Av dette cand.real	27
Jordbruks- og skogbruksfag	9
Humanistiske fag	5

Mens økonomene så sent som i 1950-årene nærmest totalt dominerte akademikerinnslaget i Byrået, er bildet i dag langt mer nyansert. Medarbeidere fra en rekke akademiske disipliner finnes nå i vår stab. Særlig gjelder dette innenfor gruppen samfunnsvitenskapelige og juridiske fag. Fortsatt utgjør imidlertid økonomene den uten sammenlikning største enkeltgruppe blant akademikere i Byrået. Av de 198 nevnt foran, var som vist 91 (46 prosent) økonomer.

Ut fra det bakgrunnsmateriale vi har til å bedømme framtidig tilbud av og etterspørsel etter akademisk arbeidskraft, skulle det for Byrået som helhet ikke være grunn til å frykte rekrutteringsproblemer. Her gjelder imidlertid ett, kanskje to klare unntak: Sosialøkonomer og realister med statistikk som hovedfag.

Mens tallet på kandidater som tok sosialøkonomisk embetseksamen i perioden 1970-1978 lå på nærmere 80 i gjennomsnitt pr. år, skjedde det fra 1974 et dramatisk fall i søkningen til dette studiet. Den mindre tilgangen har stort sett holdt seg siden (rett nok en svak stigning i det siste) og har allerede gitt seg utslag i sterkt redusert tall på uteksaminerte kandidater med full embetseksamen.

Dosent Kåre N. Edvardsen ved Sosialøkonomisk institutt gir i en artikkel i Observator nr. 1 1979 en prognose over tilgangen på personer med sosialøkonomisk embetseksamen for hvert enkelt år fram til og med 1985. Som enhver prognose bygger naturligvis også denne på forutsetninger som senere kan vise seg å slå til mer eller mindre godt.

I sine beregninger nytter Edvardsen de samme overgangsprosentene som cand.oecon. Kari Skrede kom fram til i en undersøkelse på grunnlag av materiale fra 1960-årene. Med overgangsprosenter menes den relative delen av et nybegynnerkull som fullfører de ulike trinn av studiet (økonomisk avsnitt, statistisk avsnitt, embetseksamen).

Resultatene ser slik ut for kandidater med embetseksamen:

1980	1981	1982	1983	1984	1985
48	48	50	52 (I)	56 (I)	57 (I)
			54 (II)	63 (II)	68 (II)
			57 (III)	70 (III)	78 (III)

Alt. I: 90 studenter tar forbredende prøve i matematikk hvert år fra og med 1979

Alt. II: 110 studenter tar forbredende prøve i matematikk hvert år fra og med 1979

Alt. III: 130 studenter tar forbredende prøve i matematikk hvert år fra og med 1979

En undersøkelse foretatt av NAVF's utredningsinstitutt (riktignok så tidlig som i 1974) viser et årlig behov for sosialøkonomer på 80-105 i perioden fram til 1985. Selv om behovsanslagene i dagens situasjon kan synes å være i overkant, må vi likevel regne med at tilgangen på økonomer kan bli knapp i forhold til behovene i de nærmeste årene framover.

Underdekning av sosialøkonomer i årene framover må dessverre antas å bli følbar også for Byrået. I alle fall gjelder dette utsagnet når vi holder fast ved den linje at de vi tilsetter, skal kunne legge fram rimelig bra vitnemål. Vår observasjon som viser at tilbøyeligheten hos nyuteksaminerte sosialøkonomer til å søke Byrået av ukjente grunner ser ut til å ha avtatt i de senere år, bidrar bare til å bygge opp under denne spådommen. Problemet blir kanskje enda større i den grad vår utflyttingsplan gjør det ønskelig å få besatt akademikerstillinger i Kongsvinger-Byrået med sosialøkonomer. Boligspørsmålet vil rett nok lettere og bedre kunne la seg løse der. På et antatt stramt arbeidsmarked for økonomer vil imidlertid mulighetene for at også eventuell ektefelle eller samboer skal få eller beholde inntektsgivende arbeid kunne komme til å slå sterkest ut i vurderingene omkring valg av arbeidssted. Kongsvinger stiller i dag, og neppe heller i årene framover, ikke utpreget sterkt i den sammenheng.

Konklusjonen må derfor bli at utenom de erfaringsmessig mest attraktive arbeidsområdene for økonomer (modellarbeid f.eks.), må vi se i øynene at denne arbeidskraften vil bli vanskelig å rekruttere. Løsningen på dette problemet kan komme til å ligge på 3 plan:

- a. Tilsette akademikere som i utdanningsbakgrunn likner på økonomenes (særlig siviløkonomer i den utstrekning vi vil være konkurransedyktige overfor disse. Tilgangen på siviløkonomer ventas ikke å bli knapp i forhold til antatt behov).
- b. Økt bruk av andre typer akademikere som gis tilleggsutdanning i økonomi/statistikk.
- c. Forsterke innsatsen med å delegerer arbeidsoppgaver til kvalifiserte medarbeidere uten akademisk utdanning (Byråskolekandidater, eventuelt med distriktshøgskole).

En viktig medarbeidergruppe for Byrået vil være realister med statistikk som hovedfag. Videre framstøt på området statistiske metoder i praktisk Byrå-arbeid vil være avhengig av at vi kan knytte til oss kandidater med denne utdanning. Regnet i personer er vårt behov begrenset, men for de nærmeste årene ser rekrutteringsgrunnlaget ikke ut til å være overveldende stort. Universitetes- og høgskolestatistikken viser denne utvikling i tallet på studenter som hvert år fra og med 1976 var i gang med hovedfag statistikk:

1976:	16
1977:	18
1978:	13
1979:	7
1980:	12

IV. Byråets utdanningspolitikk

a. Bakgrunn og siktepunkt

Gjennom drøyt 20 år har Byrådet drevet organisert opplæring av personalet. Bakgrunnen for igangsettingen av Byråskolen var i første rekke behovene for tiltak som i en periode med knapphet på økonomer kunne gjøre det mulig å føre over tidligere akademikerarbeid til medarbeidere på lavere nivå. Hovedvekten på Byråskolens virksomhet ble derfor lagt på utdanning av assistenter og fullmektiger. Fortsatt er det denne medarbeidergruppen som legger beslag på de fleste undervisningstimene i løpet av et skoleår. Også i overskuelig framtid vil det være slik, selv om vi etter hvert har gitt ikke så rent få opplæringstilbud til andre grupper av personalet (medregnet akademikere).

I lys av erfaringene må vi uten videre ha lov til å si at Byråskolen har betydd en del når det gjelder rekrutteringen av assistenter til Byrådet, og at skolevirksomheten har skapt forutsetningene for videre utvikling og avansement for svært mange innen denne medarbeidergruppen. For Byrådet som institusjon ligger fordelene i at vi har greidd å skape større effektivitet i arbeidet og at stabiliteten på viktige medarbeidersjikt (ikke minst sekretærnivået) er blitt langt større enn den ellers trolig ville ha vært. Utdanningsvirksomheten og -tilbudet må dessuten i seg selv antas å være miljøskapende og gjøre Byrådet mer attraktiv som arbeidsplass.

Byråskolens virksomhet i 1980-årene må vurderes på bakgrunn av det som er sagt i avsnitt III. Det overordnede mål for Byråskolen må også i kommende tiårsperiode være at den skal bygge på det alminnelige utdanningsverk og gi slike tilleggs- og spesialkunnskaper som er nødvendige for arbeide i Byrådet, og som en ikke kan vente at skoleverket og utdanningsinstitusjoner ellers gir. I denne formuleringen ligger klart nok at Byråskolen i størst mulig utstrekning skal avstå fra å tilby opplæring som har paralleller i det vanlige skoleverk. Direkte eller indirekte må imidlertid Byråskolen være forberedt på å gi en systematisk videreopplæring av personalet i alle medarbeidergrupper. Dette gjelder selvsagt både Oslo- og Kongsvinger-Byrådet. Ikke minst med hensyn til visse akademikergrupper kan det være viktig å ha et våkent blikk for tiltak om videreutdanning i håp om å bedre vår relative konkurranseposisjon på arbeidsmarkedet. I den grad Byråskolen selv ikke har kapasitet til å ta på seg ønskelig opplæring sett fra Byråets synspunkt, må det være vår oppgave å gi de ansatte høve til å gjøre bruk av de mange utdanningstilbud som ellers stilles til rådighet. Det betyr at vi må

være villige til, etter nærmere vurdering og prøving, å gi ansatte rimelige permisjonsvilkår for å videreutdanne seg i det vanlige skoleverk, Opplæringsseksjonens kurser eller først og fremst ved høyere utdanningsinstitusjoner. Hele tiden må vi ha klart for oss at vår utdanningspolitikk skal ha som siktepunkt å øke både effektiviteten i arbeidet og trivselen blant medarbeiderne.

b. Nærmere om opplæringsarbeidet i 1980-årene

I store drag følger arbeidet ved Byråskolen i dag de retningslinjer som ble trukket opp i en utvalgsinnstilling fra slutten av 1970. Gjennom årene er kursen naturlig nok justert noe samtidig som samlet opplæringstilbud dag er en del større enn utvalget forutsatte. Den sterke utbyggingen av Kongsvinger-Byrået har selvfølgelig også betydd mye for den totale virksomhet ved Byråskolen.

På bakgrunn av at ti år er gått siden opplæringsprogrammet var gjenstand for grundig vurdering, kan en selvfølgelig spørre om det er behov for ny gjennomgang. Før ti-året er omme, er svaret utvilsomt ja. Umiddelbart synes imidlertid en slik oppgave ikke å presse særlig sterkt på. Alle fagene både på kurs III og kurs IV har sine egne fagutvalg som rektor kan støtte seg til for å finne fram til best mulig opplegg og tidsmessige læremidler. I flere fag har vi de senere år tatt i bruk nye lærebøker eller klart å skaffe slike der vi tidligere har stått uten.

Når det gjelder de spesielle emnekursene (ad hoc-kursene) som Byråskolen år om annet holder for ulike medarbeidergrupper, drøfter rektor ulike forslag med undervisningsutvalget. Også på det punkt synes ordningen i dag å virke rimelig tilfredsstillende og kaller ikke på noe særskilt utredningsutvalg i den nærmeste framtid.

En sak for seg er at dersom vi om noen år kommer til at virksomheten ved Byråskolen bør utvides nevneverdig i volum i forhold til i dag, må samtidig Byråskolens organisasjon tas opp til vurdering. Med et utvidet opplæringsprogram vil det ikke lenger være mulig eller forsvarlig at Byråskolens daglige leder har denne oppgaven som sidearbeid. En heltidsansatt leder må da være løsningen. Under alle omstendigheter må Byråskolen sikres kompetent bistand når det gjelder undervisningens faglige innhold.

Omfanget av opplæringstilbud som gis direkte av Byråskolen, bør i de nærmeste årene så noenlunde tilsvare det vi har hatt de siste årene. Emnevalget må selvfølgelig kunne variere. Vi bør mer enn før ofre oppmerksomhet på støtteopplæring til akademikere med relativt kort tjenestetid i Byrådet slik at de raskere enn tilfellet ellers ville ha vært, kan utføre arbeidet effektivt. Undervisningsutvalget har vedtatt at en slik opplæring gjøres obligatorisk fra og med 1981. Dermed vil vi for akademiker ha en parallell til kurs II for assistentene. Innholdet i akademikerkurset er drøftet bl.a. med de organisasjonene som organiserer slike medarbeidere.

Selv om vi ikke legger opp til ekspansjon i den egentlige Byråskolevirksomhet i de kommende årene, betyr ikke det at vi bør gå inn for en status quo-linje når det gjelder samlet undervisningstilbud for Byrå-ansatte I samarbeid med eksterne utdanningsinstitusjoner må vi søke å oppnå ønskelig videreutdanning for medarbeidere som Byrådet mener er skikket for oppgaven. På bakgrunn av den utdanning Byråskolen selv gir, ligger det i sakens natur at denne eksterne utdanning i første rekke vil være siktet inn mot høyere opplæring.

Byrådet har overfor Statens personaldirektorat meldt sin interesse for en ordning der det kan bli mulig å sende utvalgte medarbeidere med gjennomgått Byråskole kurs III og IV til videreutdanning ved distrikthøgskole. Byrådet har tro på at ved siden av selve kunnskapstilegnelsen vil det også tjene deres videreutvikling og modning at de får adgang til å virke i et akademisk miljø i et nærmere angitt tidsrom.

I uttalelsen til Personaldirektoratet har Byrådet pekt på at staten burde være tjent med et distrikthøgskole-opplegg som i stor utstrekning kunne være felles for etatene. En bør etter Byråets oppfatning ta sikte på en akademisk overbygning over den grunnopplæringen elevene har fått i egen etat. Tyngden i opplæringsplanene bør legges på samfunnsfag, EDB, personalforvaltning og noe rettslære. For Byråets deltakere vil det være svært viktig at de blant valgfrie fag kan få videreutdanning i teoretisk statistikk. Vi har altså i tankene en linje for medarbeidere i staten der visse fag skal være felles og obligatoriske og der elevene i tillegg har muligheter for å velge spesialfag.

Foreløpig går vi inn for en studievarighet på 3 semestre ved distrikthøgskole med plikt til å avlegge eksamen i de enkelte fag. Vi vil dessuten forfølge den idé vi har tatt opp med Personaldirektoratet om at gjennomgått Byråskole (både kurs III og kurs IV) skal gi tilstrekkelig

fagpoeng til å dekke ett semester ved distriktshøgskole. Sammen med påbygningen på 3 semestre skissert foran, skulle altså elevene etter avlagt eksamen få full DH-kompetanse. Ordningen bør forutsette at Byrået får høve til å lønne vikarer for den tid visse medarbeidere er studenter ved distriktshøgskole. Ellers er det rimelig at DH-studentene forplikter seg til å arbeide i Byrået eller i hvert fall i Staten i en viss minstetid etter avlagt eksamen dersom de får lønn i studietiden.

Foreløpig har Personaldirektoratet (Opplæringsavdelingen) funnet å måtte prioritere desentralisering av den ett-årige saksbehandleropplæringen ved hjelp av distriktshøgskolene. Byråets skisse til en mer videregående opplæring er ikke avvist, men vil dessverre ikke blir gjennomført i første omgang. Vi ser det imidlertid som en selvfølgelig oppgave å komme tilbake til denne saken så snart høvet byr seg.

Også når det gjelder andre utdanningsinstitusjoner enn distriktshøgskolene, må Byrået i 1980-årene om nødvendig vise en aktiv holdning i retning av å oppmuntre medarbeidere til å skaffe seg mer utdanning. Det gjelder bl.a. også universiteter og vitenskapelige høyskoler innenfor fagdisipliner av betydning for Byråets arbeid. Mindre enn for distriktshøgskolene blir det imidlertid her spørsmål om å være med i utformingen av et konkret studieopplegg. Byråets oppgave blir mer av tilretteleggende art i form av rimelige permisjonsvilkår, eventuelt dekning av studieavgifter m.v. Av tiltak som har sett dagens lys i den senere tid, og som det kan være grunn til å følge med i fra Byråets side, er distanseundervisningen i sosialøkonomi satt i gang av Universitetet i Bergen. Kurset er lagt opp i det vesentlige som selvstudium med oppgaveløsninger pr. brev og kurs-samlinger 4-5 uker i Bergen i 3 somre. Studiet fører fram til mellomfagseksamen, og er altså basert på at deltakerne er i vanlig arbeid stort sett gjennom hele studietida. Slik sett krever det betydelig større energi fra eventuelle Byrå-studenter enn andre studieopplegg. Universitetet i Bergen opplyser (april 1982) at en runde med opplæring etter dette opplegget er gjennomført, men at det ikke er endelig avgjort om tilbudet fortsatt skal stå ved lag.

Opplegget av det sosialøkonomiske studiet ved Universitetet i Oslo er for tiden under revisjon. Et alternativ som ser ut til å samle stor oppslutning, går ut på at den nåværende oppdeling av 1. avdeling i et økonomisk og et statistisk avsnitt blir opphevet. I stedet blir 1. avdeling delt i et grunnfag (økonomi) og et 1. avdelingstillegg (der mindre statistikk enn i dag går inn). Det normale vil være at studentene tar grunnfaget etter 2 semestre og 1. avdelingstillegget etter ytterligere 4 semestre. Det nye grunnfaget vil eventuelt kunne være et godt tilbud til de av våre medarbeidere som har sin hovedutdanning innenfor andre akademiske disipliner enn sosial-

økonomi. Like ens burde grunnfagsstudiet ligge godt til rette for kandidater med Byråskolens kurs III og IV.

I arbeidet med EDB-planen for Byrådet ser det ut til å være klarlagt at det eksisterer en faglig kløft mellom Systemkontoret og de ansatte ved fagkontorene (brukerne). Denne kløften kan delvis bestå i at brukerne har for liten innsikt i EDB. Det må være Byråskolens ansvar å sørge for større allmenn EDB-kompetanse hos denne gruppen. Saksbehandlere på fagkontorene bør motiveres til og opplæres i å løse både systemerings- og programmeringsoppgaver knyttet til standardprogrammer for de faglige oppgaver som skal løses. Videreopplæringen av medarbeidere som har EDB som særlig arbeidsområde (f.ek. kanalisering av kurs hos maskinleverandører og ved universitet og høyskoler) bør også i framtida høre inn under Systemkontoret. Sistnevnte personalgruppe bør dessuten oppmuntres til å skaffe seg kunnskaper i statistikk og økonomi.

Vi må regne med at Byrådets utflyttingsplan vil sette visse særlige krav til den kontorvise opplæring i årene framover. Dette gjelder spesielt Oslo-Byrådet av to grunner:

1. Medarbeidere som tilsettes med Kongsvinger som arbeidssted må i en del tilfelle ha forutgående opplæring i Oslo.
2. Bare de færreste medarbeidere som er berørt av overføringene av arbeidsområder, følger med til Kongsvinger. Disse må derfor omplasseres i Oslo-Byrådet.

Gjennomføringen av utflyttingsplanen til nå har imidlertid ikke gitt grunnlag for å si at opplæring av nye medarbeidere/opplæring av medarbeidere som må omplasseres, representerer noe stort problem. Uavhengig av utflyttingsplanen vil dessuten innføring av ny teknologi skape spesielle opplæringsbehov innenfor de enkelte enheter. Dels vil denne opplæringen måtte dekkes sentralt i Byråskolens regi (f.eks. terminalkurs), dels ved at de berørte kontorer/enheter selv står for nødvendig instruksjon.

c. Stipendordninger

I lengre tid har staten gjennom Nordisk Råd hvert år lyst ut stipende som kan søkes også av medarbeidere i Byrådet. Ordningen er naturlig nok avgrenset til å gjelde Norden.

Stipendiatene beholder sin lønn og i tillegg får de et stipend på kr. 3 000 pr. måned. Stipendiet er skattefritt og skal gå til dekning av merutgifter ved oppholdet. Reise til og fra utvekslingslandet dekkes etter statens regulativ. Varigheten av oppholdet kan ikke overstige 1 år, men det er ikke satt noen nedre grense for varigheten av oppholdet.

Ordningen har vært svært lite nyttet av Byråmedarbeidere. Trolig har det sammenheng med at vi føler oss vel orientert om hva som foregår i de andre nordiske sentralbyråene gjennom det utstrakte samarbeidet i de mange fagutvalgene. Våre representanter i utvalgene bør like fullt være på utkikk etter områder der studieopphold i ett av de andre sentralbyråene ut over en vanlig tjenestereise kan være til gagn for Byråets arbeid. Ikke minst kan slike opphold være på sin plass for å studere hvordan våre nordiske kolleger nytter ut administrative registre i statistikkproduksjonen. Etablering og utnyttning av databaser kan være et like aktuelt studieobjekt.

Kanskje mer enn før bør vi i kommende ti-år ha blikket rettet mot betydningen av studiemuligheter for våre ansatte i sentralbyråer og beslektede forskningsinstitusjoner utenom Norden. En mer aktiv holdning fra vår side på dette feltet kan i seg selv føre til at Byrådet som arbeidsplass blir mer tiltrekkende blant potensielle søkere. Nettopp mulighetene til videre utdanning i utlandet har fra tid til annen vært nevnt som et pluss ved eksempelvis Norges Bank når sosialøkonomiske kandidater gjerne søker dit. Fra Byråets side må selvfølgelig poenget være at vi ved å sende ut medarbeidere på en bedre og mer effektiv måte enn ellers, kan hente lærdom og impulser til å flytte fram grensesteinene hos oss selv. Ofte må trolig slike opphold ordnes ved at våre folk arbeider mer eller mindre på linje med sine kolleger i de institusjonene som de besøker. Dermed er det gitt at vertslandets språk bør være arbeidsspråket også for Byrå-ansatte. I praksis vil derfor mulige besøksobjekter innskrenkes til avanserte sentralbyråer der engelsk er talemålet (USA, Canada og Storbritannia). En forutsetning for ordningen er naturligvis at Finansdepartementet viser velvilje med hensyn til å sette Byrådet i stand til å finansiere studieoppholdene.

d. Skifte av arbeidsområde

Både de enkelte medarbeidere og Byrådet som helhet burde på litt lengre sikt kunne dra fordeler av moderat skifting mellom arbeidsområdene. Erfaringsmessig knytter det seg imidlertid en viss ulyst blant personalet til skifte av arbeid. Både tilvant miljø og angst for kanskje å komme til kort overfor nye arbeidsoppgaver, gjør seg trolig gjeldende. Omplussinger er ikke noe nytt trekk i Byråets virksomhet. De vil imidlertid i de nærmeste år få større tvunget omfang i kjølvannet til planen om den videre arbeidsdeling mellom Oslo og Kongsvinger.

Uavhengig av dette bør Byråets ledelse prinsipielt gi til kjenne at den verdsetter at medarbeidere beveger seg mellom forskjellige deler av institusjonen, slik at forskjelligartet erfaring og praksis kan bli representert i de ulike arbeidsstokkene. Større mobilitet blant personalet forutsetter nødvendigvis også at de enkelte kontorlederne viser større forståelse for saken og mindre uvilje mot å miste dyktige medarbeidere.

e. Introduksjon av nytilsatte

Introduksjonens betydning for nytilsattes tilpassing til arbeidet er alminnelig erkjent. At den nytilsatte så snart som mulig kan komme over de vansker som vedkommende møter i et nytt arbeidsmiljø, er av interesse både for Byrådet og den tilsatte. Fra Byråets synspunkt er det viktig at den nytilsatte fortsetter i arbeidet og at tilpassingstiden forkortes slik at medarbeideren snarest mulig kan gjøre en fullgod arbeidsinnsats.

Sett på denne bakgrunn er det åpenbart at det vil lønne seg å legge arbeid i formålstjenlige introduksjonsrutiner. Byrådet har derfor søkt å legge til rette for en systematisk introduksjon både ved sentrale kurs og på annen måte ved de enkelte kontor. Gjennom slike tiltak har en ment å gi den nytilsatte informasjon om Byrådet som arbeidsplass, virksomhetens omfang og organisasjon, sikkerhetsforskrifter, tilsettings-, avansements- og lønnsforhold, rettigheter og plikter, forskrifter og forhold ellers som de tilsatte bør kjenne til.

De introduksjonstilbud som er gjennomført, bør være under stadig vurdering med sikte på forbedringer og tilpassinger til nye forhold. En antar imidlertid at de setrale tiltak har et tilfredsstillende og hensiktsmessig omfang og innhold, og neppe vil være gjenstand for vesentlige endringer. Det vil trolig mer bli spørsmål om å forbedre eller holde vedlike de tiltak som er gjennomført ved de enkelte enheter i Byrådet. Vesentlig vil det være at også disse tiltak blir lagt opp systematisk og sikret gjennomført.

f. Prøvetid - personalvurdering

Hensikten med prøvetid er gjennom observasjon og vurdering av den tilsatte å fastslå om vedkommende har de nødvendige forutsetninger for arbeidet, og å unngå at en uheldig eller feilaktig tilsetting skal føre til problemer både for den nytilsatte selv og vedkommendes omgivelser. Det er derfor nødvendig at det blir lagt stor vekt på at prøvetiden blir utnyttet etter sin hensikt, da det er svært vanskelig å bringe et arbeidsforhold til opphør etter prøvetidens opphør. Den ansvarlige leder må derfor avverge at endelig tilsetting finner sted når den tilsatte ikke svarer til krav og forventninger.

Vurdering og bedømmelse av den tilsattes kvalifikasjoner og egenskaper er en viktig oppgave som bør skje til bestemte perioder. Den må begynne så tidlig som mulig i prøvetiden, slik at eventuelle svake sider kan oppdages tidlig og om mulig avhjelpest ved spesiell instruksjon eller opplæring.

Tilsvarende gjelder vurdering av den tilsatte etter at prøvetiden er forbi, f.eks. når det er spørsmål om avansement og i forbindelse med opplæringstiltak.