



Экономический и Социальный

Distr.
GENERAL

E/CN.3/1995/23
20 December 1994
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
Двадцать восьмая сессия
27 февраля - 3 марта 1995 года
Пункт 14 предварительной повестки дня*

ТЕХНИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТИ СТАТИСТИКИ

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Статистической комиссии доклад Статистического управления Канады о профессиональной подготовке и развитии управленческих кадров в Статистическом управлении Канады (см. приложение). Данный доклад препровождается Комиссии в соответствии с просьбой, высказанной Статистической комиссией на ее специальной сессии 1/.

* E/CN.3/1995/1.

1/ См. Официальные отчеты Экономического и Социального Совета, 1994 год, Дополнение № 9 (E/1994/29), глава I, раздел A.

ПриложениеПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ В СТАТИСТИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КАНАДЫ

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМА	1 - 5	3
II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	6 - 7	4
III. РУКОВОДСТВО	8 - 9	5
IV. РОТАЦИЯ	10 - 12	5
V. ПРОФИЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ	13 - 14	6
VI. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ	15 - 17	7
VII. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ СО СТАЖЕМ РАБОТЫ	18 - 22	8
VIII. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ВЫСШЕГО УРОВНЯ	23 - 25	9
IX. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ПРОБЕЛЫ	26 - 28	10
X. ВЫВОДЫ	29	11

1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРОБЛЕМА

1. В настоящем документе вместо слов "профессиональная подготовка и развитие" используется термин "профессиональная подготовка", который понимается в самом широком смысле: как комплекс мероприятий, обеспечивающих поддержание и развитие человеческого капитала в целях повышения качества работы сотрудников. Профессиональная подготовка управленческих кадров – это особая форма профессиональной подготовки, которая позволяет сотрудникам лучше выполнять функции, предусмотренные занимаемой ими управленческой должностью; которая облегчает переход сотрудников с должностей, не относящихся к управленческому звену, на управленческие должности; которая позволяет сотрудникам более качественно выполнять управленческие функции в долгосрочном плане с учетом их нынешнего положения и должностей, которые они могут рассчитывать занять, отчасти в результате профессиональной подготовки.

2. Профессиональная подготовка по вопросам управления, профессиональная подготовка для управленческих кадров или любая другая форма, в которой может осуществляться подобная профессиональная подготовка, должна строиться на основе анализа конкретной ситуации: ее существующей структуры и перспектив. В противном случае подобный вид профессиональной подготовки превратится в оторванную от реальности бесцельную деятельность. Одним из важных элементов этого анализа после того, как установлено, что та или иная форма профессиональной подготовки необходима, является решение вопроса о том, следует ли расходовать средства на такую подготовку (путем направления сотрудников в центры профессиональной подготовки, функционирующие в рамках данной организации). Без этого проводимое ниже описание лишено особого смысла.

3. Подготовка управленческих кадров в Статистическом управлении Канады была организована по итогам проведенного примерно семь-восемь лет назад анализа слабых мест в функционировании Управления. Наиболее серьезными из них были следующие два момента: непрерывное размывание бюджета Управления, которое, как опасались, должно необратимо ослабить его инфраструктуру, и характер возрастной структуры старшего управленческого звена в Управлении, который, как боялись, должен был привести к выходу в отставку большого числа сотрудников этого уровня в течение относительно короткого периода времени. Решение первой проблемы заключалось в выработке ряда мер по поддержанию потенциала Управления даже в случае дальнейшего размывания осуществляемых им программ. Эти меры не рассматриваются в настоящем документе. Решение второй проблемы заключалось в стимулировании повышения мобильности в рамках Управления и обеспечении тем самым возможно более плавного перехода сотрудников на должности старшего звена. В тех случаях, когда существует опасность потерять часть человеческого капитала, одной из очевидных ответных мер является повышение гибкости оставшегося капитала и увеличение его потенциальной отдачи.

4. Для целей настоящего обсуждения следует указать, что в Статистическом управлении Канады работает порядка 330 сотрудников управленческого звена, или, иными словами, немногим менее 7 процентов от общего числа сотрудников Управления. Из этого числа около 70 сотрудников составляют группу сотрудников старшего звена. В последнюю группу входят руководители отделов и отделений, а также Главный статистик и его шесть непосредственных помощников. К первой группе относятся руководители секций и помощники директоров отделов. Возрастная структура этой группы такова, что в случае сохранения нынешней склонности к выходу в отставку более половины сотрудников этого уровня выйдут на пенсию в период с 1998 по 2003 год. По причинам, не являющимся предметом настоящего обсуждения, слой сотрудников, непосредственно следующий за управленческим звеном, в настоящее время слишком мал для обеспечения бесперебойного функционирования организации в случае столь массового выхода в отставку.

5. Разработанные меры по недопущению процесса, который мог бы без труда вылиться в необратимое ослабление способности Статистического управления Канады эффективно регулировать свою деятельность – способности, которая по праву принесла Управлению заслуженное общегосударственное признание, – можно разбить на две группы. Первая группа включает меры по повышению гибкости путем ротации ключевых сотрудников посредством назначения их на различные должности с разумной частотой. Вторая группа заключается в обеспечении проведения на широкой основе профессиональной подготовки для обучения навыкам и методам управления. Ни одна из этих групп мер не считается чем-то незыблемым. Управление продолжает анализировать обе группы мер для определения их эффективности и постепенно расширяет их рамки. Как показывает опыт, лучше незамедлительно осуществить скромные по своему характеру меры с возможностью их последующей корректировки и расширения, чем дожидаться внедрения полной системы мер в целом лишь после того, как она будет окончательно разработана.

II. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

6. Принятые меры определялись опытом деятельности Статистического управления Канады в прошлом и его организационными условиями. Иногда, когда спрос на компетентных специалистов в области статистики несколько превышал предложение национальных кадров, набор специалистов в Статистическое управление Канады производился на основе их соответствия минимальным требованиям. Еще одним негативным следствием подобного положения было стимулирование "вертикального" служебного роста без сколь-нибудь серьезного обучения дополнительным специальностям помимо тех, которые имели эти сотрудники в момент их первоначального найма. Кроме того, до недавнего времени Управление не могло похвастаться наличием четко организованной программы подготовки кадров. Так, за двумя заметными исключениями – подготовка специалистов по вопросам математической статистики, организованная специалистами по вопросам математической статистики, и подготовка специалистов по системному анализу, организованная специалистами по системному анализу, – профессиональная подготовка по сути ограничивалась немногочисленными учебными курсами, некоторые из которых были организованы под воздействием веяний моды, а другие носили общий характер и были посвящены рассмотрению вопросов, касающихся государственной службы Канады в целом.

7. Сегодня Управление гордится тем, что положение в этой области радикально изменилось. Его текущие расходы на профессиональную подготовку увеличились втрое: если раньше на очную подготовку кадров выделялось менее 1 процента годового бюджета Управления, то сейчас эта сумма равняется немногим более 3 процентов. Сюда относится курс профессиональной подготовки, который ведут инструкторы Статистического управления Канады в учебном институте Статистического управления Канады, а также курсы подготовки кадров, организованные в каждом из двух местных университетов, некоторые из которых ведутся совместно сотрудниками Статистического управления Канады и профессорско-преподавательским составом университета, а также программы профессиональной подготовки, организованные либо в других заведениях, либо специализированными консультантами. В дополнение к формальной профессиональной подготовке развитие способностей сотрудников для их подготовки к работе на управленческих должностях включает ряд направлений политики, которые носят взаимоподкрепляющий характер и способствуют достижению обеих целей: повышению гибкости и способности обеспечить плавный переход.

III. РУКОВОДСТВО

8. Как и многие инициативы, реализуемые в Статистическом управлении Канады, разработка программы подготовки кадров была поручена внутреннему "комитету управляющих". В состав этих

комитетов обычно входят директора отделов, однако секретарем в них является сотрудник несколько более низкого уровня, а функции председателя обычно выполняет сотрудник более высокого уровня. Комитет управляющих по вопросам профессиональной подготовки (и кадрового роста) имеет две особенности. Функции председателя в нем выполняет не старший сотрудник из кадрового состава (на деле он возглавляет одну из трех программных областей Управления), а секретарем комитета является директор по кадрам, который также занимается профессиональной подготовкой. Иными словами, хотя ответственность за материальное обеспечение программы подготовки кадров должны нести кадровые службы Управления, содержание, рамки и общая направленность такой программы определяются исключительно руководителями ее непосредственных бенефициаров. Характер профессиональной подготовки, как и многих других видов деятельности, осуществляемых Статистическим управлением Канады, определяется спросом.

9. Комитет по вопросам профессиональной подготовки состоит из десятка руководителей отделов и представляет все направления работы Статистического управления Канады. Он собирается каждые два месяца, анализирует прогресс и выдвигает новые вопросы для определения и, в конечном счете, выработки политики. В его рамках действует более узкий орган в составе трех членов, который собирается чаще и следит за обеспечением соблюдения решений Комитета и своевременного выполнения работ по просьбе Комитета. Он также обеспечивает рассмотрение более сложных вопросов рабочими группами, которым предлагается отчитываться непосредственно перед Комитетом. Именно в этих условиях были разработаны меры по подготовке управленческих кадров.

IV. РОТАЦИЯ

10. Практика ротации распространяется главным образом на директоров отделов и их заместителей. Последние объединяются в единую группу, и их ротация рассматривается как подготовка к занятию должности более высокого уровня. Ротация осуществляется с различной периодичностью, однако в случае заместителей директоров обычной считается практика трехлетних назначений. При этом ставится задача обеспечить, чтобы связь между назначениями носила логический характер, а не просто диктовалась возникновением вакансий. Например, сотрудника, занимавшегося базовой статистикой, стремятся назначить на работу в области национальных счетов; сотрудника, занимавшегося одним из разделов социальной статистики, – на работу в области переписи населения; а сотрудника, работавшего в любой из программных областей, – либо на занятие оперативной деятельностью, либо на работу в области сбыта.

11. Регулирование ротации осуществляют неспециализированные комитеты. Вместо этого данную функцию выполняют наиболее высокопоставленные сотрудники Управления на одном или нескольких совещаниях, проводимых под руководством Главного статистика. Достоинство этой процедуры заключается в том, что это придает решениям законный и окончательный характер, которым не могут обладать решения, принимаемые любым другим комитетом в рамках Управления. Подобные совещания также дают возможность старшим руководящим сотрудникам оценить качество работы и способности сотрудников, занимающих менее высокие посты.

12. Ротация не связана ни с какой угрозой принуждения. Если помощники директоров не согласны со своим новым назначением, то воздействовать на них можно только методом убеждения. Однако они не отказываются ротироваться главным образом в силу того, что ротация стала частью институционального поведения и, что еще более важно, что она понимается как необходимый шаг в развитии карьеры. Это всего лишь одно из кардинальных изменений в поведении, достигнутых в Управлении без необходимости проведения каких-либо правовых или нормативных изменений, а просто путем создания надлежащей системы поощрений и взысканий.

v. ПРОФИЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ

13. Новым явлением в Статистическом управлении Канады, хотя и хорошо известным в ряде других стран, стало проведение профильных конкурсов. В прежние годы принцип назначения на государственную службу наиболее достойных кандидатов реализовывался следующим образом: объявлялся открытый конкурс для заполнения вакансий, и кандидаты интервьюировались или опрашивались тщательно отобранной комиссией, которая должна была выбрать наилучшего кандидата и решение которой могло быть обжаловано. Эта процедура проводилась в отношении отдельных вакансий без учета – в подавляющем большинстве случаев – других должностей того же уровня или требующих того же сочетания навыков и опыта.

14. В последнее время Управление переходит от этой процедуры к проведению профильных конкурсов в рамках всего Управления для заполнения вакансий, относящихся к одной и той же категории и требующих аналогичных навыков и опыта. Применение этого принципа можно проиллюстрировать следующими четырьмя примерами:

а) Набор специалистов. Функция набора новых специалистов (экономистов, социологов, демографов, географов, математиков и компьютерных специалистов) была передана центральному руководству. Вместо того, чтобы заставлять около сотни руководителей разного уровня каждый год самостоятельно определять кадровые потребности своих подразделений, единый комитет в рамках Управления прогнозирует будущие потребности и обеспечивает набор кадров среди выпускников высших учебных заведений в то время, когда он может привлечь наиболее достойных и одаренных кандидатов. Качество работы набранных таким образом сотрудников было до сих пор настолько высоко, что спрос на их услуги не ослабевает;

б) Руководители секций. Управление проводит конкурс на заполнение примерно 15 вакантных должностей на первом уровне реального управления – должностей руководителей секций. Имеется 250 кандидатов, и для успешного прохождения конкурса требуется показать высокие результаты на общем экзамене, цель которого заключается в обеспечении знания и понимания будущими руководителями среднего звена общих для всего Управления вопросов и проблем;

с) Помощники директоров. Последние четыре года все вакансии на уровне помощников директоров объединяются в единый фонд. Вакансии заполняются путем проведения периодических конкурсов. Кандидаты, отвечающие предъявляемым требованиям, объединяются в группу, управление которой осуществляется в централизованном порядке. В ходе первой ротации они всегда получают назначение на работу за пределами той организации, в которой они ранее работали;

д) Директора отделов. В последнее время при заполнении вакансий на уровне директоров используется профильный подход. Представляется, что этот подход по своим результатам значительно лучше проверенной временем системы конкурсного заполнения отдельных вакансий.

vi. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

15. Профессиональная подготовка управленческих кадров разбивается на две категории: подготовка сотрудников управленческого звена и подготовка сотрудников, которые еще не выполняют управленческих функций, однако избрали в Управлении карьеру, которая в конечном итоге приведет к их назначению на должность, предусматривающую выполнение управленческих функций. Последний вид профессиональной подготовки организуется буквально сразу же после

набора соответствующих специалистов в Управление. Первый вид подготовки начинается после примерно 7-10 лет работы.

16. Профессиональная подготовка, организуемая сразу же после найма сотрудников категории специалистов на работу в Управление, предусматривает развитие комплекса специальных и управленческих навыков, причем специальная подготовка носит очень конкретный, а управленческая – более общий характер. Эта система была теоретически и практически разработана в Бюро переписей Соединенных Штатов Америки; отличия канадского варианта отчасти объясняются спецификой местных условий, а отчасти – более четким признанием необходимости обеспечения возможно большей гибкости в работе будущих специалистов. Подготовка организована в форме мини-обследования (настоящего обследования, проводимого с определенной целью по заказу реальных спонсоров, не входящих в состав Управления), которое группа в составе 25 вновь набранных сотрудников должна провести в течение шести недель. В течение этих шести недель сотрудники выполняют весь комплекс заданий: от разработки анкет до проведения опросов для сбора информации, разработки и обеспечения систем, обработки данных, анализа результатов и подготовки окончательного доклада. При этом предусматривается смена профессиональных функций, так что молодым специалистам, занимающимся системным анализом, может быть поручен сбор данных, а молодые специалисты-математики могут отвечать за разработку анкет. Однако каждый член группы на определенном этапе будет отвечать за надлежащее использование ресурсов, выделенных на проведение обследования, и за то, чтобы предоставленных им средств хватило на весь период проведения обследования.

17. В течение первых двух лет работы молодые специалисты получают ряд назначений – каждое продолжительностью не более шести-восьми месяцев – на работу в различных подразделениях организаций, в том числе в ее региональных отделениях, одно из которых находится примерно в 6000 км к западу от Оттавы. Эти назначения также преследуют цель расширения кругозора и повышения гибкости сотрудников. Они также косвенно дают понять, что, несмотря на различия в содержании работы, в разных подразделениях Управления должен проводиться общий подход. Это понятие общего подхода является ценностью, которую необходимо насаждать в сознании новых сотрудников с первых дней их работы, точно так же, как конфиденциальность, достоверность данных и воспитание верности служебному долгу.

VII. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ СО СТАЖЕМ РАБОТЫ

18. После примерно шести-восьми лет работы лучшие из вновь набранных сотрудников, решивших продолжать работу в Статистическом управлении Канады, достигают уровня, непосредственно предшествующего первой действительно руководящей должности. В качестве "руководителей секций" они должны будут следить за исполнением бюджета, который может варьироваться от очень маленького до весьма значительного; управлять группой сотрудников – достигающей в некоторых случаях 50 человек – и отвечать за функционирование подразделения, просчеты в деятельности которого могут создать весьма ощутимые затруднения для всего Управления. От них требуется принимать разумные финансовые и кадровые решения, постоянно следить за тем, что происходит вокруг, использовать перспективные показатели для компетентного распоряжения средствами, выделенными их подразделению, и обеспечивать точную передачу информации от нижестоящих вышестоящим и наоборот.

19. В Статистическом управлении Канады подготовка будущих руководителей обеспечивается главным образом путем предоставления им возможности практически решать эти вопросы, а не посредством обучения их формальным моментам управления кадрами и финансовыми средствами. Соответственно, для сотрудников среднего управленческого звена существует лишь один курс, и,

хотя этот курс традиционно состоит из трехнедельных циклов в год для каждого кандидата, он предусматривает весьма ограниченную формальную подготовку в области управления. Для этого имеются свои причины. Комитет по вопросам профессиональной подготовки считает, что обеспечить эффективное обучение сотрудников менее очевидным аспектам умения управлять невозможно. Так, совсем недавно содержание курса для сотрудников среднего управленческого звена было пересмотрено, и в дальнейшем этот курс будет строиться совсем по-другому, хотя в любом случае все больший упор делается на обучении на основе практической деятельности.

20. В течение трех-четырех месяцев слушатели этого курса должны будут разобраться в одной из стоящих перед Управлением проблем и выработать решение, которое можно было бы рекомендовать для практической реализации, или по крайней мере ряд обоснованных альтернативных вариантов. После этого группа сотрудников среднего управленческого звена (получив от своих руководителей надлежащую помощь в области письменного оформления и представления рекомендации) обращается в Комитет по вопросам политики – исполнительный орган Статистического управления Канады в составе семи членов.

21. Цель данного курса вполне понятна. В будущем сотрудники управленческого звена будут участвовать в решении проблем управления, а проблемы управления зачастую нелегко разграничить с точки зрения их отношения к организационному подразделению, за которое отвечает данный руководитель. На деле многие управленческие проблемы должны решаться в рамках всего Управления, или же их природа такова, что аналогичные проблемы неизбежно будут возникать в других подразделениях Управления, которые, соответственно, могли бы воспользоваться теми же решениями. По этим причинам наилучшая форма профессиональной подготовки заключается в том, чтобы поставить подчиненных в такое же положение, в каком находятся их начальники, и надеяться, что, располагая большим временем, они совместными усилиями сумеют выработать решения, которые будут по крайней мере столь же хорошими.

22. Как показывает опыт, в некоторых случаях целесообразно использовать и искусственную ситуацию, особенно в условиях нехватки времени и невозможности сделать такую ситуацию реальной. Однако при наличии времени и возможности разработки планов заблаговременно до наступления фактического события чем более реальна ситуация, тем больше она отвечает интересам тех, кто должен определять, обладает ли кандидат на управленческую должность работоспособностью, заинтересованностью и знаниями, позволяющими ему взять на себя бремя дополнительной ответственности.

VIII. ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ВЫСШЕГО УРОВНЯ

23. Существует определенная формальная подготовка для сотрудников на должностях директоров отделов и выше. В рамках этой системы подготовки они обучаются навыкам управления, однако данная система не находится в ведении Статистического управления Канады и не предназначена специально для Статистического управления Канады. По этим причинам в настоящем документе не приводится более подробная информация о ней. Как отмечалось выше, существует механизм ротации директоров отделов, цель которого заключается в повышении качества работы тех сотрудников, которые обладают способностями, волей и опытом, позволяющими им со временем занять более ответственные посты.

24. Руководство функционированием этого механизма осуществляется расширенным комитетом старших управляющих в составе семи сотрудников, занимающих высшие руководящие должности, и сотрудников следующего за ними уровня (примерно 13 человек). Этот комитет проводит свои заседания раз в год и рассматривает на них показатели деятельности директоров отделов Управления за истекший период: выявленные сильные и слабые стороны, достигнутые ими

результаты сверх того, что от них следовало ожидать при нормальном выполнении своих обязанностей, и т.д. В то же время комитет рассматривает возможности для ротации и особенно те возможности, которые могут привести к достаточно заметному повышению гибкости, чтобы это компенсировало неизбежно связанное с подобными мерами нарушение нормального функционирования организации.

25. Подобный механизм существует и для сотрудников на должностях чуть выше уровня директоров отделов - 13 так называемых генеральных директоров. Результаты их деятельности рассматриваются группой из семи сотрудников по во многом аналогичной схеме, и главный вопрос заключается в определении их мобильности и способностей к росту на основе новых назначений. Самым последним примером применения этой системы является прошлогодняя ротация. Генеральный директор, отвечавший за проведение всех обследований домашних хозяйств, был переведен в отделение, занимающееся, в частности, статистикой международной торговли, цен, обрабатывающей промышленности и т.д. Руководитель, занимавший ранее это место, был назначен главой всех компьютерных служб; генеральный директор, отвечавший за аналитические обследования, был переведен в отделение, занимающееся статистикой в области здравоохранения и образования, а прежний руководитель этого отделения стал заниматься обследованиями домашних хозяйств. Все эти перемещения преследовали цель расширения опыта, накопленного данными сотрудниками.

IX. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ И ПРОБЕЛЫ

26. Статистическое управление Канады не считает, что его усилия по разработке программы профессиональной подготовки увенчались полным успехом и что результаты свидетельствуют о реализации всех имеющихся возможностей. Так, по-прежнему существует много пробелов, однако имеется и система, позволяющая обеспечить систематический прогресс. В основе этой системы лежит ряд очень простых принципов. Например, Статистическое управление Канады будет осуществлять руководство лишь теми программами профессиональной подготовки, которые представляют непосредственный интерес для Управления и руководство которыми не может быть более эффективно организовано ни одним другим учреждением. Кроме того, Статистическое управление Канады не будет осуществлять руководство профессиональной подготовкой в тех областях, которые не поддаются непосредственной количественной оценке (причем число исключений из этого правила постоянно уменьшается), даже в тех случаях, когда эти области непосредственно связаны с рассматриваемыми Управлением вопросами. Например, Управление будет избегать конкретных курсов по вопросам "руководства" или "управления", а вместо этого будет уделять особое внимание таким вопросам, как производственный учет и оценка достигнутого прогресса и представление отчетности. Первая группа тем относится к вопросам, которые следует изучать на практике.

27. Управление прекрасно понимает, что его программа подготовки кадров пока основана на умозрительном представлении о том, что необходимо специалистам, набираемым Статистическим управлением Канады. Например, в настоящее время ведется согласованная работа по обеспечению осознания вновь набираемыми сотрудниками того, что осуществление статистических проектов является коллективным делом и что управление осуществлением таких проектов является столь же необходимым условием успеха, как и хорошее знание методологии обследований. Аналогичная деятельность ведется и по ознакомлению заместителей директоров и руководителей секций с общими для всего Управления идеалами и проблемами. В то же время нет никакой сопоставимой программы для сотрудников, вышедших из категории молодых специалистов, вплоть до того момента, когда они заявляют о своем желании стать управляющими среднего звена. Правильность

такой политики не очевидна, и в ближайшее время Комитет по профессиональной подготовке Статистического управления Канады проанализирует обоснованность своей нынешней позиции.

28. Результаты деятельности Управления в важнейших областях, таких, как оценка расходов в связи с работой на основе самоокупаемости или времени и ресурсов, необходимых для перепрофилирования важнейших систем, по-прежнему неоднозначны. Существенное улучшение результатов деятельности в этих двух областях требует проведения гораздо более углубленного анализа и профессиональной подготовки. Важным условием повышения качества работы является совершенствование методов финансового прогнозирования и более углубленное понимание расходов, и профессиональная подготовка в этих вопросах будет организована сразу же после того, как будет накоплен достаточно весомый багаж знаний.

х. ВЫВОДЫ

29. Покойный заместитель Главного статистика Статистического управления Канады, занимавший в свое время должность директора Статистического отдела Секретариата Организации Объединенных Наций, г-н Симон Гольдберг любил говорить, что для интеграции статистики необходимо сначала интегрировать статистиков. А для обеспечения большей сопоставимости статистических данных чрезвычайно важно обеспечить понимание статистиками всех стран проблем, трудностей, организационных условий и технических соображений, заставляющих их коллег в других странах действовать тем или иным образом. Одним из путей углубления такого понимания является организация формальных программ профессиональной подготовки, открытых для участия коллег из других стран. Именно в этом и заключается подход Статистического управления Канады к вопросам профессиональной подготовки, и Управление намерено, действуя в рамках имеющихся у него ресурсов, привлекать к участию в своих программах профессиональной подготовки, особенно касающихся вопросов управления, как можно большее число коллег из других ведомств и стран.
