



## Зигзаги консалтинга

### Российские консультационные фирмы намерены занять свое место под своим солнцем

*Настоящий рынок — там, где серьезный бизнес. А серьезный бизнес — там, где не экономят на его научном обслуживании. Профессиональное консультирование по экономике и управлению на Западе — дело давно обыденное, и спрос на консалтинговые услуги там очень большой. К примеру, в США объем услуг отрасли консультирования составляет ежегодно десятки миллиардов долларов. А какова ситуация в России?*

#### Консультации варяжских гостей

Для нас понятие “консалтинг” — относительно новое. Хотя смысл его — внедрение экономической науки в практику — в общем-то знаком и понятен. Достаточно вспомнить популярные некогда НОТ и АСУ. И уж тем более привычно такое понятие, как консультант. Были они и в эпоху плановой экономики. Правда, консультировали главным образом в свободное от основной работы время. То есть занимались вроде бы побочным делом. Соответственно побочным был и эффект. Почему-то любительский консалтинг не мог стать технологией, катализирующей развитие экономики в целом. Да и заказ на него формировался в высоких кабинетах. А там мода и пристрастия изменчивы. Теперь социально-экономический заказ на консалтинг формирует сам рынок. И с этим нельзя не считаться. В России появился наконец профессиональный консалтинг. Но появился он — с “варягами”.

В начале 90-х годов Европейский Союз предложил программу межгосударственной технической помощи России и странам СНГ ТАСИС, главная составляющая которой — консалтинг. Осуществляется эта помощь через деятельность зарубежных консалтинговых фирм в России. На тот момент, когда ЕС подоспел со своей технической помощью, в нашей стране насчитывалось около 10 млн. человек, которые в той или иной степени занимались вопросами экономики и управления. То есть в России был свой огромный интеллектуальный капитал, что, кстати, с удивлением признавали западные специалисты, приезжавшие учить нас. Но еще больше удивляло их то, что Россия не использует этот капитал так, как должно.

Как должно обходиться с интеллектом, Запад нам тут же продемонстрировал. По условиям реализации ТАСИС, львиная доля средств в рамках этой программы пошла на оплату деятельности западных консалтинговых фирм. И лишь 10–15% расходовалось на техническое ос-

нащение самой программы (оно потом остается в стране, которой оказывают техническую помощь). При этом оплата помещений и содержание технического персонала ложились на плечи российской стороны. Оказалось, что, обеспечив рабочими местами западных специалистов, мы, по сути, должны были еще и приплатить за бесплатную помощь.

Вот тогда и дошла наконец очередь до разработки Федеральной программы развития профессионального консультирования по экономике и управлению. Появились отечественные менеджмент-консалтинговые, бухгалтерско-аудиторские фирмы, которые объединились в Российскую ассоциацию консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). В нее же вошли и обосновавшиеся у нас зарубежные консалтинговые фирмы. У них был свой интерес — вступление в АКЭУ говорило российским потребителям консалтинговых услуг, что они имеют дело не с обманщиками, а с профессионалами.

Сегодня Российская ассоциация консультантов по экономике и управлению объединяет более 200 профессиональных компаний. Но хотя российские и западные консалтинговые фирмы и объединились под одной крышей, условия игры на российском экономическом поле у них разные.

#### Быль о рыбаке и рыбке

Сразу скажем, для западных компаний условия игры благоприятнее. В первую очередь потому, что программа ТАСИС предоставляет им, по сути, монопольное право на проведение консалтинга в России. По логике и по справедливости западным и российским консультантам нужно бы работать в одной команде. По мнению генерального директора АКЭУ Александра Посадского, в ней должно быть не менее 40% российских специалистов. Это нужно прежде всего с точки зрения интересов дела. Рекомендации отечественных консультантов более практичны, поскольку ориентируются на россий-

ские реалии. Западные консультанты радикальнее в своих предложениях, ибо они исходят из требований развитой рыночной экономики. Сочетание того и другого помогло бы приблизиться к оптимальному варианту. Наши эксперты, естественно, лучше знают отечественную экономику, юридическую практику, психологию, наконец. Западным консультантам есть что перенять у них. В то же время российские специалисты уступают в знании параметров развитой рыночной экономики, методики консалтинга, в умении взаимодействовать с клиентами, проводить тренинг. Иными словами, совместная работа была бы обоюдополезной.

Кому такая совместная работа больше нужна? Пожалуй, нашим специалистам, цель которых — освоить российский рынок консалтинговых услуг. А он пока не наш. По оценке АКЭУ, отечественные предприятия и организации получают оплаченных ими самими консалтинговых услуг примерно на 60 млн. долл. в год. В то же время техническая помощь, получаемая Россией от международных организаций, отдельных государств, частных фондов, а также консалтинговые услуги, оказываемые западными компаниями на российском рынке, оцениваются в 3 млрд. долл. Причем в первом случае 60 млн. долл. российским консультационным фирмам приходится делить с западными, к услугам которых отечественный потребитель тоже прибегает. Во втором же случае весь доход от реализации услуг идет в карман западных компаний. Понятное дело, получая приличные гонорары, западные консультанты вовсе не хотят делиться ими с российскими коллегами. Они заинтересованы только в одном — наращивать объем работ в России.

— Наша экономика нуждается в консалтинге, — говорит Александр Посадский. — Правда, как мне представляется, одним из основных объектов технической помощи Запада России должны были бы стать сами российские консультанты. С точки зрения интересов нашей страны гораздо выгоднее в рамках оказываемой

технической помощи получить ноу-хау западных специалистов. Это дало бы огромный эффект, поскольку российские консультанты распространили бы полученные знания на сотнях и тысячах предприятий, которые они обслуживают.

Однако интересы у каждой стороны все-таки свои. Иногда они даже способны кардинально изменить первоначальную задачу. Помнится, несколько лет назад на слуху была байка о том, что человека лучше научить ловить рыбу, чем накормить ею. Поначалу западные консалтинговые фирмы должны были играть роль инструкторов-рыболовов. Но очень скоро их увлек сам процесс ужения рыбы в российском море консалтинга. Так что, если называть вещи своими именами, то под видом технической помощи России навязали импорт консалтинга.

### **В нас признали профессионалов**

Конечно, российские консультационные фирмы совершенно не устраивало то, что их как бы отстранили от участия в конкурсах на получение заказов по оказанию технической помощи. АКЭУ ставила этот вопрос перед ЕС, и даже Европарламент занимался столь актуальной для России проблемой. В частности, проводил специальный анализ программ технической помощи и нашел, что они реализуются недостаточно эффективно. А объяснялось это как раз тем, что в работе не использовались местные консультанты. ЕС даже пришлось принять правило, согласно которому российские консалтинговые фирмы допускаются к участию в конкурсах. Но практика продолжала очень легко обходить это правило, хотя по-прежнему держать шлагбаум закрытым перед российскими фирмами было нельзя. Через какое-то время представители программы ТАСИС отчитались, что в рамках технической помощи России к работе подключено 15% российских консультантов. Однако, по сведениям АКЭУ, это либо специалисты, работающие в действующих у нас западных фирмах, либо приглашенные индивидуально крупные ученые (главным образом, в области техники). Самое же интересное в том, что на 15% объема работ приходилось ... 3% финансирования. То есть российских консультантов, не стесняясь, дискриминировали в оплате у себя же дома.

Ассоциация продолжала бороться за свое место под своим же солнцем. Для начала нужно было, чтобы ее признало международное сообщество консультантов. Такое признание она теперь имеет. АКЭУ стала действительным членом Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению ФЕАКО, штаб-квартира которой расположена в

Брюсселе. В соответствии с правилами ФЕАКО, наша ассоциация является единственным национальным представителем России в этом крупнейшем в мире объединении консультантов. И теперь через него АКЭУ может вести диалог с руководством программы ТАСИС. Диалог значительно облегчается позицией самой ФЕАКО, которая настаивает, чтобы вместе с западными в реализации проектов участвовали и местные консультанты. В частности, руководство АКЭУ провело специальные переговоры с финансовым директором ТАСИС и представителем Европейского банка реконструкции и развития. В результате договорились о том, что наша ассоциация будет рекомендовать ЕС российские консультационные фирмы для выполнения его заказов. ЕС и ЕБРР взяли на себя обязательство постоянно информировать АКЭУ о том, какие программы приняты к финансированию (именно по таким программам можно подавать заявки на участие в конкурсе). Кроме того, ЕС сняло ограничения на оплату работы российских консультантов по программе технической помощи, что выводит их из зоны дискриминации и говорит о признании высокого профессионализма отечественных консалтинговых фирм. Это подтвердила и международная конференция по проблемам качества консалтинговых услуг в России, прошедшая в прошлом году в Москве.

Кстати, что касается качества, то оно теперь под надежным контролем. Введена сертификация консалтинговых услуг, что заставляет улучшать качество профессии консультанта вообще. Ассоциация с самого начала среди прочих дел предполагала распространять знания по консалтингу. Она выпустила практическое пособие, сумела организовать подготовку не только консультантов, но и преподавателей консалтинга. Сегодня в России уже нет оснований говорить о дефиците специалистов и специальных знаний по консалтингу. А значит, нельзя мириться с его широкомасштабным импортом.

### **Предложение пока богаче спроса**

Если еще раз сопоставить цифры 3 млрд. и 60 млн. долл., то в их соотношении можно найти подтверждение большим различиям, существующим в российской и западной экономических традициях. У западных фирм, в том числе и выходящих на российский рынок, использование консультантов, что называется, уже вошло в кровь. Они обязательно обращаются к действующим у нас консалтинговым фирмам, как правило, западным же. Поэтому для последних Россия — эдакое Эльдorado, где они всегда будут хорошо зарабатывать. Российский же клиент все еще воспринимает кон-

сультанта как нечто чужеродное. Ему кажется, что, прибегая к консультированию, он как бы демонстрирует свою некомпетентность. Да и вдруг что-то будет сделано не в его интересах? Поэтому российские предприниматели предпочитают получать помощь не в виде консультаций, а деньгами и оборудованием. Так что российским консалтинговым фирмам, добившимся международного признания, теперь предстоит добиваться признания внутри страны и немало поработать, чтобы сформировать реальный спрос на свои услуги. Пока же этот спрос можно определить как потенциальный. И в таком виде, по оценке АКЭУ, он весьма велик.

В течение нескольких лет Ассоциация консультантов проводила опросы руководителей предприятий. Результаты этих опросов показывали, что с продолжением экономических реформ проблем, по которым предприятия нуждались в услугах консультантов, становилось все больше. По мнению специалистов, к 2000 году это вызовет большой спрос на консалтинговые услуги. К тому же, в экономику приходит новое поколение предпринимателей, которое имеет представление об экономических технологиях, составляющих суть рынка. По словам Александра Посадского, в последнее время уже значительно вырос спрос на консалтинговые услуги со стороны частных фирм. То есть они готовы тратить деньги на покупку интеллектуального продукта.

Надо понять, что развивающееся предприятие, развивающаяся экономика всегда будут нуждаться в консалтинге, потому что новые задачи и проблемы возникают постоянно. Это подтверждает практика работы АКЭУ. Если в 1991—1992 годах клиентов консалтинговых фирм больше всего интересовало консультирование по внешнеэкономическим связям, то в 1992—1993 годах — проблемы приватизации. Затем возник спрос на вопросы маркетинга, оценки имущества, банкротства, развития территорий и регионов. 1996—1997 годы стали периодом спроса на инвестиционный и информационно-компьютерный консалтинг. Не остается неизменным и спектр услуг консультационных фирм. Он постоянно расширяется и диверсифицируется в зависимости от спроса и возникающих у потенциальных клиентов экономических проблем.

А проблемы в экономике не отменяются, они решаются. Поэтому, если вы почувствовали необходимость в консультации, содействии, помощи, обращайтесь к профессионалам.

*Контактный телефон АКЭУ  
(095) 928-26-16, факс (095) 200-44-52*

*Г. Сидорова*

## “Синие воротнички” наступают

*“..У нас нехватка специалистов по коммерциализации производств с высокими технологиями”.*

*Б.Н.Ельцин*

*“...До настоящего времени эти специалисты так и не появились”.*  
*“Куранты”*

Недавно руководство АО “Ангстрем” (г. Зеленоград) приняло решение об оздоровлении экономики фирмы — радикальном повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции. Известно, что на нее влияют, с одной стороны, так называемые возмущающие воздействия — факторы известные, но не регулируемые предприятием (величина кредита и кредитная ставка, спрос, налоговые ставки), с другой — управляющие воздействия, в качестве которых используются внутренние ресурсы предприятия. Как правильно выбрать эти управляющие воздействия? Глава финансово-экономической службы “Ангстрема” В.Иванов предлагает решать эту задачу методом информационного менеджмента, следуя логике “затраты—выпуск” известного американского экономиста Н. Леонтьева. Опонируют В.Иванову традиционалисты — те, кто считает, что надо просто увеличить объемы выпускаемой продукции. Тогда, по их мнению, издержки потонут в массе растущего дохода. Но будет ли расти доход? И не упадет ли в результате спрос, а значит и цены?

На вопрос, как согласовать оба подхода, отвечает диссертация Е.Ведровой, выпускницы МИФИ, аспирантки Учебного центра НПК “Научный Центр”. Цель работы — повышение эффективности (по критериям чистой прибыли и коммерческого риска) изготовления и продвижения на рынок новых изделий в условиях ограниченного спроса. Предложенная модель построена на компьютерной оптимизации финансово-экономических отношений на предприятии с учетом детерминированных (кредитная и налоговые ставки) и стохастических (выход годных изделий и спрос на выпускаемую продукцию) факторов. На основе этого подхода разрабатывается стратегия запуска изделий в производство, расширения производства и возврата кредита, определяется величина начального собственного и заемного капитала, цены на продукцию, время управления экономикой, циклы производства, продажи и пр. Сугубо экономическая, но решенная с использованием современных информационных технологий работа Е.Ведровой позволяет осуществлять оперативное управление финансово-экономическими отношениями на предприятии, оценивать его кредитоспособность, составлять обоснованные бизнес-планы при постановке новых

изделий на производство. С помощью использованных в работе методов информационного менеджмента можно эффективно решать и многие другие задачи, в том числе проблемноориентированного оптимального кредитования, маркетинга, страхования, аудита и т.п.

Выбор темы диссертации, о которой шла речь, отнюдь не случаен. В учебном центре НПК “Научный Центр”, возглавляемом известным ученым и инженером профессором С.Гаряиновым, методической основой подготовки кандидатов и докторов наук по специальности “Организация производства” и “Экономико-математические модели” служит финансово-экономическая конверсия информационных технологий, т.е. использование информационных наработок оборонной “девятки” для решения предпринимательских задач. Например, уже упоминавшаяся компьютерная оптимизация строится на подходах Н.Винера и С.Бира—У.Маккаллока, применяемых в теории электрических цепей и автоматического управления, а также на понятиях прямых, обратных связей и системных вариантов. Проблема погашения взаимных задолженностей может решаться методами гомеостаза У.Эшби—Ю.Горского—А.Теслина. Для предсказания курсов ценных бумаг по первичным и вторичным признакам вполне пригоден ставший уже классическим математический аппарат упреждения при ракетно-артиллерийской стрельбе и прогнозирования технического состояния сложных систем (подходы Н.Винера—В.Пугачева—С. Левина). Интересно использование для этой цели методов теории хаоса нобелевского лауреата И. Пригожина, что, кстати, уже делают российские физики, бывшие сотрудники ИКИ РАН, но только, к сожалению, в США. Весьма перспективно для оптимальной организации предпринимательства применение аппарата оценки рисков, наработанного в технике (в статистической теории связи, радиолокации).

Сегодня экономистов, спрос на которых очень высок, готовят десятки российских вузов. В одних уровень профессиональной подготовки выше, в других — ниже. Но во всех случаях в стенах этих учебных заведений экономисты обучают экономистов экономическим методам. К сожалению, чисто экономических методов уже явно недостаточно для решения сложнейших предпринимательских за-

дач. Учебный центр НПК “Научный Центр” пошел по другому пути. Экономическое образование здесь получают выпускники технических вузов, как правило, владеющие информационными технологиями и работающие в промышленности и предпринимательстве. Сфера их интересов — решение информационных задач в области маркетинга, стратегического планирования, оперативного управления производственными процессами, финансовыми и иными ресурсами.

В пользу такого подхода говорит фундаментальный характер научной подготовки обучающихся в Учебном центре специалистов, воспитанных в традициях старой русской инженерной школы. Наши “синие воротнички” имеют широкий кругозор, свободны от бытующих в среде экономистов-гуманитариев догм и стереотипов, хорошо знают ту сферу, где им предстоит применять свои знания. Взаимодействуя с заказчиком, занимаясь сбором и анализом исходных данных, проводя эксперименты, они не гнушаются никакой рутинной работы.

В том, что симбиоз технического и экономического образования дает прекрасные результаты, убеждает и тот факт, что многие выдающиеся экономисты имели диплом инженера. Достаточно сказать, что последняя Нобелевская премия в области экономики была присуждена Р.Мертону и М.Шолзу, инженерам по первому образованию.

Эффективность обучения многократно возрастает благодаря избранной Учебным центром оригинальной форме подготовки специалистов. Постигая премудрости современных подходов к решению экономических проблем, соискатель одновременно работает над конкретной предпринимательской задачей, актуальной для банковской, коммерческой или производственной структуры, которую он представляет. Проводимая Учебным центром и фирмой в лице ее сотрудника — соискателя — работа оформляется договором. В результате фирма получает готовый проект решения задачи, а также специалиста высшей экономической квалификации, способного осуществить разработанный проект и самостоятельно решать подобные задачи в будущем.

Подготовку экономистов высшей квалификации в Учебном центре НПК “Научный Центр” ведут ученые-прикладники. Обучение может проходить как с отрывом, так и без отрыва от основной деятельности соискателей. Защита диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по специальностям 08.00.28 и 08.00.13 осуществляется в Специализированном совете при НИИМП, возглавляемом генеральным директором НИИМП Г.Я.Гуськовым.

*А. Бондаревский*  
*Контактный телефон:*  
*(095) 531-6253*



## Поиск и сохранение квалифицированных специалистов в промышленности высокой технологии

Сегодня молодые люди хотят объединить в своем образе жизни работу, игру и учебу. Организации, которые смогут обеспечить средства, инструменты и гибкость в достижении этой цели, смогут привлечь на работу лучших служащих. Но чтобы их удержать, необходимо создать творческую, интересную атмосферу, а также вселить в персонал уверенность в поддержке и помощи со стороны администрации. Нужно, чтобы молодые специалисты знали, что их идеи будут услышаны и оценены.

Острый дефицит квалифицированных специалистов высокой технологии за рубежом делает поиск работников одной из труднейших задач на рынке рабочих мест. Привлечение, а затем и сохранение талантливых разработчиков требует нового подхода. Сегодня в лексиконе менеджеров по кадрам помимо слов "честность, искренность, одинаковый подход и признание достоинств" все назойливее повторяются "вознаграждение на основе конкурсного отбора, эффективность контактов и повышение лояльности". Для "выращивания" таланта теперь недостаточно только обучать и повышать квалификацию работников с последующим их продвижением. Сегодня в подготовку специалистов необходимо вкладывать усилия и деньги уже со школы. Прошли времена, когда компания могла выбирать специалистов из множества опытных ветеранов промышленности или хорошо образованных специалистов смежных отраслей. За последнее десятилетие число выпускников технических вузов во всем мире сократилось на 20%, и компании высокой технологии с трудом находят опытных работников. По данным Национального института микроэлектроники Великобритании, сейчас в стране на заводах этой отрасли занято 15 тыс. человек. К 2000 году потребуется еще 4 тыс. операторов и технических работников и 1 тыс. дипломированных техников. Для привлечения нужных кадров многие фирмы Великобритании отказались от фиксированной шкалы зарплаты. "Мы платим столько, сколько нужно, чтобы удержать талантливых людей, и часто готовы поднять ставки. В пакет мер по удержанию кадров входит предоставление преимуществ в приобретении акций и программы здравоохранения, очень привлекательные для молодых семей с детьми. Некоторые фирмы предлагают дешевые займы для приобретения жилья. Аналогичная политика проводится и фирмами США. Так, Ultratech Stepper, кроме создания отделения подготовки кадров, проводящего скоординированную с задачами фирмы программу обучения, старается удержать специалистов, предоставляя им преимущества при покупке акций, право участия в прибылях, оплачивают их обучение и страховые пособия.

В Европе считают, что промышленность активно развивается, если ее представители сотрудничают с вузами и техникумами в подготовке потенциальных работников. Но, как отметил один из директоров SGS-Thomson, преподающий и во Французском университете, большинство слушателей его небольшого, но талантливого курса намерены делать карьеру на бирже, в банковской сфере или в искусстве. Полупроводниковая промышленность с ее сменной работой в течение всего года, спецодеждой и чистыми комнатами не привлекает молодежь. Поэтому важнейшее значение приобретают долгосрочные, начиная с обучения в школе, программы подготовки кадров. Присутствие крупных иностранных компаний (например, Nikon и Applied Materials), центры торговли и обучения которых развернуты по всей Европе, хотя вначале и рассматривались как вторичные в регион, привело к пониманию проблемы дефицита квалифицированных кадров в полупроводниковой промышленности. Особенно это важно для Великобритании, где обучение традиционно рассматривается как проблема местных предприятий и администрации, предметы преподавания весьма разнообразны (от информационной технологии до подъемников), а уровень финансирования не высок.

В Азии (особенно в Сингапуре, Тайланде и Малайзии), несмотря на возникшие в конце 1997 года экономические проблемы, также ощущается дефицит инженеров. По данным тайваньского предприятия по выпуску схем ДОЗУ ProMOS Technologies, производители ИС, желающие расширить свою деятельность (за счет увеличения объема обрабатываемых пластин, проектирования новых ИС или продажи и продвижения изделий на рынок), вынуждены искать специалистов по всему свету. До сих пор фирмы Южной Кореи из-за нехватки собственных талантливых специалистов налаживали сотрудничество с американскими и европейскими компаниями, формируя "виртуальные объединения". Правда, сейчас в Южной Корее, по слухам, пытаются выйти из кризиса за счет массовых увольнений. Но данных о том, как это отражается на специализациях полупроводниковых предприятий, нет.

В США промышленность полупроводникового оборудования и материалов по темпам прироста рабочих мест намного превосходит всю обрабатывающую промышленность страны. По данным президента Института Пинсона и бывшего декана Технического училища при Университете Сан Хосе Д. Пинсона, к 2000 году электронной промышленности США дополнительно потребуется еще 800 тыс. рабочих мест, причем 275 тыс. – для полупроводниковой промышленности. Чтобы способствовать решению этой проблемы, SEMI еще в 1995 году начала программу переподготовки специалистов, занятых в оборонной промышленности. Для университетов и колледжей была разработана национальная программа подготовки специалистов в области науки, техники и технологии. SEMI

совместно с Sematech, Advanced Micro Devices, Motorola, Cypress Semiconductor, Applied Materials и Tokyo Electron America открыла в районе Остина, шт. Техас, неприбыльную организацию, задача которой – выявление студентов, желающих сделать карьеру в полупроводниковой промышленности. Основное внимание уделяется программам интернатуры. Аналогичные меры предпринимают и отдельные фирмы. Так, фирма ASM Lithography проводит обучение принимаемых на работу выпускников колледжей и технических университетов. Совместно с учеными Исследовательского парка Университета штата Аризона фирма ведет работу со школами города Феникса, уделяя особое внимание девочкам и представителям национальных меньшинств. Пример успешного решения проблемы подготовки и сохранения высококвалифицированных кадров – фирма Fluoroware (США). С 1990 по 1997 год численность специалистов здесь увеличилась на 110%. 84% работников в начале 1994 года в 1997-м продолжали работать на фирме. Помимо высокой заработной платы и премий, работникам фирмы предоставлены большие возможности для роста за счет программ обучения и повышения квалификации без отрыва от производства, а также интернатуры. Для улучшения контактов с администрацией ежеквартально проводятся собрания работников, создан комитет по связи с ними. Разумная инициатива работников всегда поощряется.

Отделение Silicon Valley Group SEMI в середине 1997 года предлагало ученикам средней школы восемь интернатур, а также интернатуры для учителей. Кроме того, фирма приняла учеников средней школы на работу в отделение маркетинга и открыла в сети Internet страничку "Со школы – к карьере". На фирме MKS Instruments создана учебная вакуумная установка, на которой студенты колледжей изучают сложные вопросы вакуумной технологии, контрольно-измерительное оборудование и методы управления.

Ряд фирм, учитывая циклический характер развития полупроводниковой промышленности, широко используют наем временного персонала. Это позволяет выявить лучших работников, с которыми затем заключаются договоры на постоянную работу. Введена практика премирования сотрудников, нашедших новых перспективных работников. Широко используется предварительное интервьюирование возможных кандидатов через Internet, особенно тех, кто хорошо разбирается в компьютерной технике. Благодаря таким интервью фирме удается отсеять 40% кандидатов без значительных затрат времени и средств. Остальные 60% приглашаются для собеседования. По оценкам фирмы Taylor-Rodgers, в 1998 году интервью будут проведены с 12 тыс. претендентов на рабочие места, хотя, конечно, такое заочное знакомство никогда не заменит личного общения.

[http://dom.semi.org/  
web/wchannel.nsf](http://dom.semi.org/web/wchannel.nsf)