

Правильные люди на правильном месте
значительно важнее любой стратегии.

~ Джек Уэлч ~

Getting the right people in the right jobs
is a lot more important than developing a strategy.

~ Jack Welch ~

Татьяна Баскина

ВСЕМИРНАЯ ИСТОРИЯ КАДРОВОЙ ИНДУСТРИИ

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.3+331.108

ББК 65.291.6

Б27

Баскина, Татьяна

Б27 Всемирная история кадровой индустрии / Татьяна Баскина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 276 с.

ISBN 978-5-00057-595-6

Как и когда зародились услуги, именуемые ныне кадровыми? Что они собой представляли в глубине веков? А в наше время? Когда и где появился термин HR? Какая кадровая компания была первой в мире? А в России? Кто такие хедхантеры? Когда появились первые корпоративные университеты? Что такое аутплейсмент, аутсорсинг и ассесмент? И что на самом деле делают HR-консультанты?

Впервые в России мы представляем всемирную историю кадровой индустрии, изученную и рассказалую одним из ведущих специалистов в области HR-услуг. Книга не только описывает события, но и приглашает читателей к интерактивному общению, предлагая поучаствовать в конкурсе и совместно с автором воссоздать малоизвестные страницы HR-истории.

Это книга для всех, кто работает с людьми и хочет расширить свой кругозор, узнав о истоках кадровой индустрии и происхождении современных инструментов управления персоналом.

УДК 658.3+331.108

ББК 65.291.6

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-595-6

© ЗАО «Холдинговая компания АНКОР», 2015

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Содержание

ЧАСТЬ I.

С ДРЕВНЕЙШИХ ВРЕМЕН ДО XIX ВЕКА

Глава 1.	Греция, задолго до нашей эры	8
Глава 2.	Египет, задолго до нашей эры	9
Глава 3.	Месопотамия, XVIII в. до н. э.	10
Глава 4.	Китай, VII–XIII вв. н. э.	11
Глава 5.	Древний Рим	12
Глава 6.	Поздний Рим — раннее Средневековье (V–XI вв. н. э.)	16
Глава 7.	Рекрутмент для Крестовых походов, XI–XIII вв.	18
Глава 8.	Расцвет Средневековья, XI–XV вв.	21
Глава 9.	Позднее Средневековье, Европа, XVI–XVII вв.	25
Глава 10.	Россия, XVI–XVII вв.	30
Глава 11.	Человеческие ресурсы для колоний, Европа-Америка, XVI–XIX вв.	32
Глава 12.	Россия, XVIII в.	36
Глава 13.	Россия, XIX в.	40
Глава 14.	Европа, XVIII–XIX вв.	42

ЧАСТЬ II. XIX–XX ВВ. ЗАРОЖДЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КАДРОВОЙ ИНДУСТРИИ

Глава 15.	Кто был первым?	48
Глава 16.	Великие потрясения XX в. как двигатель кадровой индустрии	54

Глава 17. Зарождение и развитие

профессии HR 60

Глава 18. Эволюция кадровых услуг в XX в. 67

Глава 19. Executive Search 70

Глава 20. Поиск и подбор персонала (рекрутмент) 80

Глава 21. Предоставление временного персонала 97

Глава 22. Оценка и тестирование 110

Глава 23. Обучение и развитие 122

Глава 24. Аутплеймент 135

Глава 25. Карьерное консультирование 142

Глава 26. Системы вознаграждений 144

Глава 27. HR-аналитика и исследования 154

Глава 28. HR-аутсорсинг 163

ЧАСТЬ III. РОССИЯ. XX–XXI ВВ.

Глава 29. 1989–1991. Мы наш, мы новый мир построим 175

Глава 30. 1992–1997. Романтика первой пятилетки 188

Глава 31. 1998–2000. На локомотиве кризиса 214

Глава 32. 2000–2008. Ренессанс в угле крутизны 227

Глава 33. 2009–..... Далее — везде 245

Приложения 257

Благодарности 267

Использованные источники 268

Часть I

С ДРЕВНЕЙШИХ ВРЕМЕН ДО XIX ВЕКА

Все знают, как и когда появились кадровые услуги. Сначала их не было вовсе, потом Петр I назвал новобранцев на иноземный манер — рекрутами. Затем об этом на три века забыли, а лет двадцать пять назад вспомнили и позаимствовали за рубежом не только рекрутмент, а весь ассортимент услуг по управлению персоналом. К этому времени на Западе нашли все ответы на HR-вопросы, придумали универсальные методики и разработали самые передовые технологии их реализации. В начале 1990-х вместе с капиталистической экономикой все это интеллектуальное богатство ринулось в Россию. Неужели действительно все так банально?

Задавшегося таким вопросом современника ничто не ограничивает в фантазиях и предположениях. «Сказителей» в кадровой индустрии всегда было много на всех континентах — цитируй любого близкого по духу. Серьезные источники информации немногочисленны, не всегда доступны, а зачастую устрашающе академичны. В интернете — настоящий «цифровой шабаш»: все ссылаются на одни и те же ничем не подтвержденные фрагменты информации.

Мы решили это исправить. Добро пожаловать в реальность!



ВСЕ УЖЕ КОГДА-ТО БЫЛО... ПРИЧЕМ РАНЬШЕ, ЧЕМ НАМ КАЖЕТСЯ

Греция, задолго до нашей эры

Греческий бог Аполлон — первопроходец в работе на временных проектах. Оторвавшись от основной божественной деятельности, он в течение восьми лет служил пастухом у царя Фессалии Адмета. По меркам древнегреческих богов и героев — действительно краткосрочный, временный проект.

Когда к Аполлону обратился за советом Геракл, в силу сложной житейской ситуации также нуждавшийся во временной подработке, Аполлон уже выступил в роли HR-консультанта и со знанием дела отправил его к царю Эврисфею на среднесрочный — 12-летний — проект. Техническое задание Геракла предполагало совершать по подвигу ежегодно. Свершения прославили Геракла как самого эффективного проектного сотрудника во всей древнейшей истории: он успешно выполнил все 12 заданий. Один из проектов приобрел всенародную известность — очистка от навоза скотного двора царя Авгия. Заслуживает внимания тот факт, что Геракл был отобран на эту работу из прочих возможных претендентов, поскольку взялся очистить поистине необъ-

ятный загон для скота всего за один день и за разумную натуральную плату — за 10% от объема стада. Похоже, отсюда берет истоки ценообразование в сфере профессиональных услуг. Примечательно также поведение заказчика: Авгий не заплатил Гераклу обещанного, хотя работа была исполнена вовремя и с должным уровнем качества. Это было весьма недальновидно со стороны царя — обманутый Геракл, обладая недюжинной силой, разгромил войска Авгия в битве.

Не только суперкандидаты уровня богов и героев оставили след на кадровом рынке Древней Греции. К началу нашей эры огромное количество солдат греческой армии были наемниками.

По линии межгосударственного сотрудничества граждане союзных городов-государств могли поступить в дружественную армию на период военной кампании (6–18 месяцев). Так, в 318 г. н.э. правитель Эвмен из Кардии, узнав о наступлении вражеской армии, столкнулся с нехваткой собственных воинов. Он отправил своих доверенных лиц-рекрутеров в соседние города-государства,

Твиты

Apollo @Apollo_Apulu Сегодня говорил с Гераклом. Ему нужна подработка. @Авгий, ты в теме? 2 мин.

Apollo @Apollo_Apulu 8-ой год служу пастухом у Адмета. Никто не донимает просьбами и мольбами. Отдыхаю душой. 4 мин.



Консалтинговые услуги необходимо оплачивать своевременно, в соответствии с условиями договора.

чтобы нанять солдат. Процесс рекрутинга сопровождался громкой PR-кампанией, рекламировавшей высокие зарплаты наемников. Для жителей многих греческих областей это был единственный источник существования. Например, на острове Крит население жило небогато и изолированно, и для них военная кампания была хорошей возможностью заработать. В сжатые сроки Эвмен смог собрать войско из 10 тысяч пехотинцев и двух тысяч конников, которые значительно укрепили регулярную армию и помогли отразить вражеское наступление.

ГЛАВА 2

Египет, задолго до нашей эры

В Древнем Египте существовал ряд древнейших профессий: врач, учитель, сельскохозяйственный рабочий и т. п. Античные врачи обладали удивительно широкими и глубокими познаниями. Однако известно, что медики в Древнем Египте еще в 450 г. до н. э. имели врачебную (профессиональную) специализацию, что было зафиксировано в трудах древнегреческого историка и путешественника Геродота. Он писал: «Каждый врач лечит болезни одного органа — например, глаза, зубы, внутренние органы».

Профессиональная специализация в Древнем Египте распространялась на все общество. Более того, в стране имелась своеобразная система «грейдов» — пирамида должностей. На вершине находился, конечно, топ-менеджер — фараон, за выбор и оценку которого отвечали не люди, а божества; далее шел менеджмент и рядовые сотрудники. Чем выше «грейд», тем меньше представителей профессии требовалось государству.

Египет тех времен не отличался разнообразием профессий и большим количеством вакансий. Предло-

жений о работе на рынке наблюдалось крайне мало, качество образования тоже было невысоким. Да и получить его, а вместе с ним власть и достаток могли очень немногие. При дворе фараона существовали школы подготовки чиновников — так называемые дома учения писанию. Для будущих управленцев проводились тренинги и практические занятия. В программу обучения входило переписывание различных деловых бумаг и трактатов, сочинение деловых писем и отчетов, приветственных посланий и од правителям. Математическая часть включала разные вычисле-

ния — например, сколько провианта и оружия необходимо войску, а сколько рабочих — для возведения пирамиды.

Были на древнеегипетском рынке труда и вовсе удивительные достижения. Женщины обладали ничуть не меньшими правами, чем мужчины, включая высокую степень финансовой самостоятельности. Это отражалось и на доходах, которые были вровень с доходами мужчин на тех же работах. Ни одна из современных цивилизаций пока не достигла такого равноправия.

ГЛАВА 3

Месопотамия, XVIII в. до н. э.

Правивший в Вавилоне в 1792–1750 гг. до н. э. царь Хаммурапи прославился одним из первых в истории человечества сводом законов.

Студенты начинают изучать юриструденцию с законов Хаммурапи. Однако далеко не все знают, что в числе прочего там регулировались трудовые отношения. Самым передовым достижением HR-мысли той эпохи можно считать установление минимального уровня зарплат. В нескольких статьях закона указывается, сколько положено платить представителям разных профессий за конкретные услуги — от полевых рабочих до врачей.



ВЫДЕРЖКА ИЗ СВОДА ЗАКОНОВ ХАММУРАПИ

Вопросы регулирования найма и оплаты труда

- (273) Если человек нанял наемника, то от начала года до пятого месяца он должен ему платить по 6 шеумов серебра за один день, а от шестого месяца до конца года он должен платить по 5 шеумов серебра за один день.
- (274) Если человек наймет мастерового, то наемная плата его ... шеумов серебра, наемная плата кирпичного мастера — 5 шеумов серебра, наемная плата ткача — 5 шеумов серебра, наемная плата гравера ... шеумов серебра, наемная плата кузнеца... шеумов серебра, наемная плата плотника ... шеумов серебра, наемная плата сапожника ... шеумов серебра, наемная плата корзинщика ... шеумов серебра, наемная плата строителя ... шеумов серебра за один день он должен платить.

ГЛАВА 4

Китай, VII–XIII вв. н. э.

Вкладом древнекитайской цивилизации в развитие HR-технологий стала система грейдов для чиновников и процедура официальной оценки при приеме на работу. Еще в VII в. н. э. император Ли Ши-минь из династии Тан ввел для чиновников девять рангов, которым соответствовал определенный размер поместий, заменявших жалованье. Примерно в это же время китайцы разработали и внедрили систему конкурсных испытаний при поступлении на госслужбу. Поначалу она применялась лишь при отборе кандидатов из аристократических семей на высшие управленческие позиции. Начиная с X в., во времена правления династии Сун, система оценки стала применяться более широко — практически для всех позиций и кандидатов, включая рядовых незнатных чиновников.

Процесс оценки был весьма длительным. На первой стадии кандидат проходил экзамен в своей префектуре, затем — в провинции. За результатами тщательно наблюдали специальные служащие, с рукописи снимались копии, им присваивался номер и выставлялась оценка. Ничтожно малому количеству кандидатов удавалось сдать этот экзамен, чтобы быть допущенными к третьему — нациальному, проводившемуся в столице. Его результаты обрабатывались по той же технологии. Испытание удавалось пройти примерно 200 кандидатам в год (каждому пятому-седьмому из прошедших региональный отбор).

Весь конкурсный процесс строился на древних канонических текстах, известных как Пятикнижие (или теория «Пяти Постоянств») и представлявших собой



Статистически легче поступить в наши дни в Гарвард, чем успешно преодолеть испытания при приеме на госслужбу в Древнем Китае. Правительственные чиновники составляли 1% населения, и это была настоящая элита общества с точки зрения способностей, образования, интеллекта и, что важно, этических норм. Можно ли сказать то же самое о современных госслужащих в какой-либо стране мира?

исторические, поэтические, политические, философские сборники, включая известную «Книгу Перемен» Конфуция. Кандидат должен был проявить чудеса памяти и интеллекта. Требовалось знать Пятикнижие наизусть, уметь изложить отрывки, освоить литературный стиль, интерпретировать древние тексты и вырабатывать рекомендации по внутриполитическим вопросам современности на основе философии Конфуция. Так скорее проверялась способность участников к заучиванию большого объема

информации, а форма доминировала над содержанием. Однако экзамены были настолько сложными, а отбор таким тщательным, что прошедших испытание кандидатов действительно можно было назвать лучшими умами и кадровым резервом страны.

Система оказалась настолько консервативной и негибкой, но безальтернативной, что с ней удалось расстаться лишь в 1905 г. Будут ли нынешние инструменты оценки и тестирования востребованы через тысячу лет?

ГЛАВА 5

Древний Рим

Если бы история с указом Цезаря (см. врезку справа) подтвердилась, можно было бы порассуждать о щедрости такой рекомендательной программы. Вознаграждение составляло треть ежегодного заработка солдата. Римляне очень серьезно относились к подбору солдат в свою армию, найти достойных кандидатов было нелегко. Требования и стандарты отбора претендентов были весьма высоки. Проводилось множество испытаний по выявлению талантов. Каждый солдат должен был быть римским жителем, физически готов к 30-километровому марш-

броску в полной амуниции с примерно 28 кг снаряжения. Несмотря на хорошую зарплату и бонусы, люди не горели желанием вступать в армию из-за тяжелых и опасных условий службы. Рекрутеры должны были искалесить всю империю, чтобы найти подходящих кандидатов.

Кроме солдат римская армия нуждалась в медиках, инженерах, плотниках, ветеринарах, охотниках и даже предсказателях. В процессе поиска людей всех этих профессий римляне изобрели многие инструменты, которыми мы пользуемся и по сей день.

А БЫЛ ЛИ ЦЕЗАРЬ?

В интернете можно найти вроде бы очень убедительные упоминания о якобы первой в истории программе привлечения работников по рекомендации коллег. Текст такой: «В коллекциях Британского музея (ныне — Британская библиотека) хранится указ, подписанный Юлием Цезарем в 55 г. до н. э., согласно которому каждому солдату, который приведет еще одного служащего в римскую армию, полагается вознаграждение в 300 sestertii». Сколько фактуры, какое искушение поверить! А н нет: официальные ответы из Британской библиотеки, Британского музея и Национального архива Великобритании гласят: такой документ у них не хранится. Представители этих уважаемых организаций подтверждают, что видели упомянутый пассаж в интернете, но никаких физических доказательств существования манускрипта нет.

Ответ из Британской библиотеки:

Dear Enquirer, There is no record of the original decree by Julius Caesar being in the British Library collections. Nor could I find any reference to a later manuscript version of it in the collections, when I searched the manuscripts catalogues. I too saw the articles, all on recruitment websites, mentioning the existence of the decree but none of them give any kind of reference.

Sorry I was unable to help.

Best wishes, Zoe Stansell Manuscripts & Maps Reference Service

Перевод:

В ответ на ваш запрос сообщаю, что в фондах Британской библиотеки не зарегистрирован оригинал указа Юлия Цезаря. Я также не смогла обнаружить каких-либо ссылок на данный документ в нашем каталоге рукописей. Я видела упоминания о существовании этого указа в статьях на различных рекрутинговых интернет-сайтах, но ни один из них не ссылается на конкретный источник информации.

Сожалею, что не смогла вам помочь,

Зои Станселл, Справочная служба отдела рукописей и карт

Читатель, нашедший убедительное подтверждение этой истории (официальный ответ от фонда, где хранится этот указ, и скан-копию документа), получит приз!

Пишите: book@ancor.ru.



Эволюция требований при приеме на работу

Проиграв несколько серьезных сражений, руководство римской армии обнаружило, что многие патриции и зажиточные граждане стремятся к менее опасной гражданской службе. В итоге римляне отказались от классовых предрассудков при найме солдат. Теперь в армию мог вступить каждый гражданин, который подходил под требования и был готов сражаться. Далее для усиления моци армии было принято решение о том, что в нее могли вступить не только граждане Рима, но и любые желающие, подходящие под остальные требования (выносливость, сила и т. д.). На службу поступали германцы, арабы, армяне. Их называли *auxilia* — в переводе с латыни «вспомогательные войска»; позже термин трансформировался в *auxiliaries* (англ. иностранные военные войска). Нередко случалось так, что, изначально нанимаясь на временный проект (военную кампанию), эти солдаты оставались в армии на постоянной основе. Для некоторых из них это было отличной возможностью получить важную дополнительную льготу — римское гражданство.

Зарплаты

Поскольку армейская жизнь предполагала снижение качества жизни солдат, компенсация должна была быть более чем достойной, чтобы привлечь лучших кандидатов. Солдаты зарабатывали 10–12 золотых слитков в год плюс значительные бонусы наличными

деньгами либо предоставление земли по увольнении из армии (сумма выплат или стоимость земли эквивалентны 200 слиткам золота).

Римляне признавали важность денежных компенсаций. Даже за проигранные кампании солдаты получали скромные бонусы. Например, Калигула после неудавшегося нападения на Британию выплатил каждому легионеру по четыре слитка золота.

Бренд работодателя

Хороших денег и наград было недостаточно, чтобы лучшие из лучших шли в армию. И она настойчиво пропагандировала свой HR-бренд и соответствующую символику, например золотой орел над буквами SPQR «*Senatus Populus que Romanus*» («Сенат и граждане Рима»). Символы охранялись не хуже, чем казна. Они воспринимались как олицетворение моци империи и считались привлекательным брендом работодателя.

Вступая в армию, солдат получал особую отметку. Чаще всего это была татуировка, свидетельствующая о принадлежности к привилегированной категории населения. К тому же это помогало выявлять дезертиров. В наше время такой корпоративный «знак почета» могут получить работники в Nike и Harley-Davidson. Кое-кто даже поощряет нанесение тату с логотипом компании надбавкой к зарплате^{*}.

^{*}Например, 15% в компании Rapid Realty. Прим. автора

Поздний Рим — раннее Средневековье (V–XI вв. н. э.)

Традиции армейского рекрутмента Рим сохранил и в Средние века. В качестве кандидатов для армии выступали обычно римляне и наемники. Кто же из римских граждан шел служить в армию? Представители четырех категорий населения.

1. Большинство кандидатов составляли призывники. Система призыва сформировалась во время правления императора Диоклетиана в III в. н. э. Диоклетиан использовал налоговые рычаги для обеспечения армии призывниками. По измененной им системе, землевладельцы должны были направлять на службу определенную квоту солдат пропорционально размерам их земельных владений. Кандидатами становились колоны (мелкие крестьяне-арендаторы и сельскохозяйственные рабочие), что порождало конфликт интересов. Ведь землевладельцам самим нужны были рабочие руки. Поэтому они зачастую откупались от воинской повинности денежным взносом в казну. Но решение о взимании налога людьми или деньгами оставалось за властями. И землевладельцы вели активную лоббистскую деятельность. В результате от призыва освобождались некоторые категории потенциальных призывников: арендаторы земель, городская элита, мелкие землевладельцы.

2. Добровольцы, соответствующие базовым требованиям (здоровье, происхождение). Но их было немногого: условия службы в армии ухудшились, и добровольцев для ее пополнения уже не хватало.

3. Потомственные военные: сыновья солдат, обязанные по закону обеспечить преемственность профес-

сии отцов, либо потомки солдат побежденных вражеских армий, осевшие на территории империи.

4. Мобилизованные горожане — в период военных кампаний проводилась мобилизация городского населения.

Популярность военной службы была очень низкой, несмотря на теоретическую возможность хорошо заработать, налоговые льготы и другие составляющие соцпакета (питание и спецодежда). Длительность службы и удаленность гарнизонов от мест проживания семей обусловливали высокую текучесть персонала — дезертирство. Особенно активно новобранцы покидали войска в период релокации к новому месту службы. Другим неприятным явлением был рост числа умышленных несчастных случаев на производстве. Так, не желавшие служить отсекали себе большой палец, что делало их профнепригодными для использования стрелкового оружия. И это несмотря на реальную угрозу суворого наказания: за членовредительство полагалось сожжение. Ответственный за подбор рекрутер должен был срочно найти замену выбывшему из строя бойцу.

Неудивительно, что при такой ситуации с набором солдат из числа граждан власти считали лучшим источником кадров наемников, особенно представителей «военной расы». Они прибывали из Малой Азии (сегодняшняя Турция), из германских и балканских племен. Рекрутеры отмечали у этих воинов несколько общих характеристик: проживая в гористой неплодородной



местности рядом с агрессивными и более сильными соседями, они издревле были приучены воевать и защищать свою независимость и обладали всеми компетенциями настоящих воинов.

Компенсации и льготы

Для получения приличной пенсии в римской армии необходимо было прослужить 20 лет, а для получения ветеранской надбавки — 24 года. Некоторым особо выносливым и удачливым удавалось прослужить до 48 лет и воспользоваться налоговыми льготами для себя и семей, получить земельный надел и обеспечить

будущее детей. Соцпакет также включал услуги армейских священников и врачей.

Компенсационный пакет солдат состоял из питания для воина, фуражка для лошадей и собственно зарплаты. Годовой доход был около 4–5 солиди (древнеримских монет) и включал годовой запас хлеба из расчета 3 фунта (1,36 кг) в день = 1 солиди; 2 фунта (0,9 кг) мяса в день = 2 солиди; обмундирование = 1 солиди за комплект + 2 пинты (около 1,1 л) вина, 1/8 пинты (около 0,07 л) оливкового масла. Во время походов хлеб заменялся сухарями, а свежее мясо — вяленым. Зарплата выдавалась нерегулярно, но солдаты получали бонусы при поступлении на службу, на день рождения императора и членов его семьи.

СЛОВО «СОЛДАТ» ПРОИЗОШЛО ОТ ДРЕВНЕРИМСКОГО «МОНЕТА»

Солдат (фр. и нем., от *solidus* — древнеримск. «монета»). Воин, служащий на жалованье от правительства; не-чиновный военный; нижний воинский чин.

Компенсационный пакет офицера состоял из зарплаты и улучшенного рациона питания. В этой среде были распространены случаи улучшения материального положения путем присвоения казенных средств и дачи взятки.

Карьера

Продвижение по службе происходило либо по выслуге лет, либо за проявленную храбрость.

До управлеченческих позиций (офицеров) дослуживались через «грейды», самые высокие позиции давал лично император, присваивая статус протектора и переводя на службу в головной офис. Среди почетных обязанностей протектора были в том числе подбор персонала и арест VIP-персон. У него имелись хорошие дальнейшие карьерные перспективы в политике или госслужбе — возможность стать трибуном или префектом.

ГЛАВА 7

Рекрутмент для Крестовых походов, XI–XIII вв.

Для кандидатского рынка Средневековья Крестовые походы представлялись чрезвычайно привлекательными проектами. Всего их было восемь, и участники собирались со всей Европы — в наши дни это называется межрегиональным или международным поиском. Это был редкий шанс отправиться в отплачи-

ваемую командировку на загадочный Ближний Восток и сменить ежедневную рутину на жизнь, полную приключений. Решение принималось кандидатами с учетом множества факторов: финансовых, семейных обстоятельств, состояния здоровья и вероисповедания. Риск уже никогда не увидеть родных был более чем реаль-



ным — ведь по сути это были завоевательные военные экспедиции.

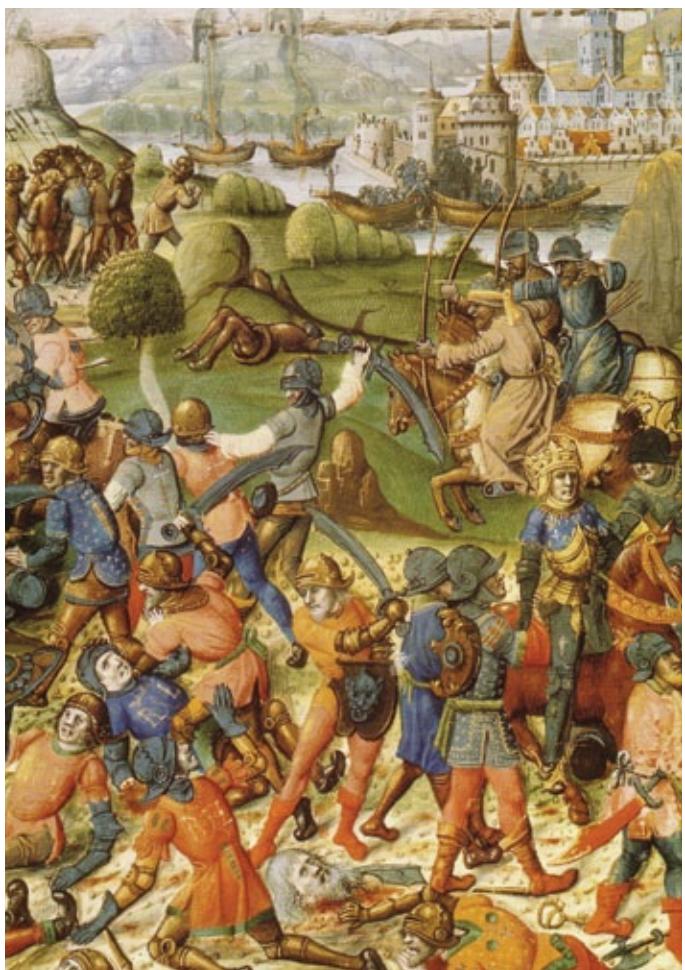
Состав участников походов был весьма разнообразным — от феодалов до крестьян. Рекрутерами тогда становились странствующие по всей Европе проповедники, обладавшие главными для этого компетенциями: ораторскими навыками и умением «продать позицию» потенциальным кандидатам. Среди преимуществ участия в Крестовых походах были бренд работодателя (крест на плаще, выделявший участников из серой массы селян и горожан), захватывающие приключения, перспектива воинской славы и — что немаловажно — отпущение всех прошлых грехов. В некоторых странах крестоносцам прощались налоговые недоимки либо обещалось освобождение от налогов и феодальной зависимости по возвращении. И конечно, не обходилось без идеологической подоплеки. Рекрутеры-проповедники в красках расписывали, как святой Иерусалим оказался во власти врагов, а святые места, отписанные в Библии, рискуют быть разрушенными. Люди реагировали в зависимости от своих приоритетов: кого-то захватывала перспектива повоевать в чужой стране, других мотивировали религиозные чувства, третьи рассчитывали на военные трофеи и налоговые льготы.

Кульминацией проповеди было принесение клятвы отбранными кандидатами и вручение им тканого изображения креста, которое они нашивали на свою одежду — регистрируясь таким образом в качестве крестоносца.

Однако влияние проповедников далеко не всегда становилось решающим. Для многих определяющим было мнение соседей и друзей. Поэтому рекрутеры старались найти «агентов влияния» в группах одиноких молодых мужчин, готовых за компанию отправиться куда угодно. Третьим серьезным фактором было реше-

ние феодала, обязывавшего вассалов присоединиться к нему в походах.

Иногда в роли рекрутера выступал папа римский — отосредованно через епископов, священников и прихожан на местах либо через тех же проповедников. Он соблазнял кандидатов не только отпущением грехов, но и материальной выгодой — богатой добычей. Прямой папский призыв был самым сильным инструментом мотивации кандидатов в те времена.



Расцвет Средневековья, XI–XV вв.

В феодальной Европе уже существовало такое понятие, как рынок труда. К недовольству феодалов и зажиточных землевладельцев, появились наемные слуги, получавшие зарплату. Это грозило ни много ни мало постепенным увеличением мобильности рынка кандидатов и даже перспективой свободного рынка рабочей силы, что, конечно, не совпадало с интересами работодателей. В их понимании работник не только был обязан подчиняться им, но и прежде всего не мог распоряжаться собой как трудовым ресурсом и свободно предлагать свои услуги другим работодателям. «Уклонистов» могли заклеймить как попрошайек и бродяг, а в те времена это было серьезным обвинением. Формально не будучи крепостными, наемные гражданские лица не могли отказаться от работы, не имея другого источника дохода, мигрировать, обсуждать условия найма и размер зарплаты. Однако после эпидемии чумы (например, в 1349 г. во Франции), унесшей миллионы жизней, в средневековой Европе возник острый спрос на рабочую силу, вознаграждение за качественную работу резко возросло, появились землевладельцы, которые стали мотивировать наемных работников переезжать на новые места. Трудовое законодательство тех времен служило интересам феодалов — препятствовало росту зарплат, мобильности трудовых ресурсов и защите интересов работодателей.

Армейский рекрутмент тоже эволюционировал от обязательной воинской повинности как основного источника кадров в раннем Средневековье к преобладанию наемных армий в позднем Средневековье. Однако ни одна армия не была полностью укомплектована толь-

ко наемниками. Даже самое маленькое княжество имело собственное регулярное войско (in-house).

Армии комплектовались под каждую конкретную кампанию. Основных источников кандидатов для средневековой европейской армии было четыре: крестьяне и ремесленники, вассалы, призывники, наемники.

1. Крестьяне и ремесленники

В XI–XII вв. феодалы всех уровней — принцы, графы, бароны и даже епископы — обычно имели собственное войско, состоявшее из проживавших на их землях крестьян, а в городах — ремесленников. Состав войска был пестрым, а квалификация невысокой. Крестьяне служили в основном лучниками. Иногда в армии встречались бывшие слуги и потомки рабов. Воины могли рассчитывать на подарки от правителей, а некоторые — даже на скромную локальную политическую карьеру.

2. Вассалы

Как и в ситуации с крестьянами, для привлечения вассалов рекрутеры были не нужны. Дворяне давали клятву верности господину и обязаны были следовать за ним на войну. Но совсем без поощрения дело не обходилось. В награду за верную службу вассалы получали земли (теоретически во временное пользование, но на практике — в постоянное). Их мотивация строилась на моральных и чисто практических соображениях: юридически воинскую повинность фиксировать было не принято.

Обучение дворянских детей военному делу начиналось с семи лет, и к моменту службы они становились высокопрофессиональными воинами, к тому же могли себе позволить довольно дорогое вооружение и экипировку.

3. Призывники

Воинская повинность существовала во всех средневековых европейских государствах и зачастую являлась арендной платой землевладельцу. Из призывников формировалось войско, использовавшееся в основном для обороны, поскольку для завоевательных походов требовалась регулярная армия и наемники. Жители завоеванных территорий тоже подпадали под воинский призыв. В малонаселенных странах, например в Швеции, у призывников была на первый взгляд очевидная мотивация — сменить крестьянский труд на военную карьеру. Однако бремя воинской повинности было тяжелым, и служба популярностью не пользовалась. Тем не менее такая система обеспечивала страну солдатами высокой квалификации и гарантировала стабильность. Но в большинстве стран Западной Европы правители относились к военному призыву как к ненадежному источнику низкоквалифицированных кадров, усугублявших и без того серьезную проблему дезертирства.

К тому же воинская повинность и вассальная зависимость не могли полностью обеспечить нужды государства. Например, в средневековой Англии закон требовал отслужить минимум 40 дней, чего было явно недостаточно для военной кампании. Поскольку знать было невыгодно служить в армии или отпускать туда своих вассалов и работников, они предпочитали заплатить налог. Так, например, в Англии возник scutage — ежегодный налог, освобождающий от военной службы и позволяющий на собранные средства привлекать наемников.

Только так Англии на период Столетней войны (1337–1453 гг.) удалось собирать контрактную армию, готовую воевать за короля где и когда он пожелает. Подобный налог был принят и во Франции, но ее территория и армия были крупнее, и удавалось собрать большую армию на основе феодальной повинности. Правда, навыки и опыт таких солдат были невысокими, а дисциплина и лояльность — и того ниже.

4. Наемники

К XI–XII вв. военные силы в Европе в основном комплектовалось из наемников. Их набор и ростпуск были оптимальны с военной и финансовой точек зрения. Зачем создавать сложную инфраструктуру и запасы, когда войско можно быстро укомплектовать, обучить базовым навыкам, необходимым на период краткосрочной кампании?

Однако не все было так просто. Контрактная служба привлекала только маргинальные слои общества из-за опасностей, тяжелых условий работы и нерегулярной выплаты вознаграждения. Это породило устойчивое мнение о том, что средневековые наемные армии комплектовались из отбросов общества. Рекрутмент строился на порочном союзе алчных офицеров и местной элиты, рассматривавшей военную службу как средство расчистить тюрьмы и загнать должников, преступников, нищих и бродяг в армию. Их уровень лояльности был невысок, а квалификация — значительно ниже по сравнению с бойцами регулярной армии. При записи в армию они получали бонус и дезертировали при первой же возможности (текущесть составляла до 50% в первые два-три месяца военных действий). Ростпуск таких частей по завершении военной кампании либо в связи с отсутствием средств на содержание армии при-

водил к возвращению этого пестрого сборища обратно на «гражданку». Тут же отмечался всплеск правонарушений, бродяжничества и насилия.

Риски усугублялись махинациями и коррупцией армейского менеджмента, зарплаты которого тоже были невысоки. Офицеров особо не заботило качество привлекаемых таким образом солдат и тем более их взаимоотношения с гражданским населением. Понятно, что с помощью такой «армии» и при таком отношении к кадрам было крайне сложно достичь эффективности. Пока не предполагалось серьезных сражений, правителей удовлетворял массовый подбор, минимальное обучение и высокая текучесть кадров. Требования к более высокой квалификации личного состава возникали лишь при подготовке к серьезным и масштабным боевым действиям.

И тогда возникала потребность в услугах рекрутеров, которые подыскивали более квалифицированные кадры для армий. Те могли не только помочь быстро собрать большое маневренное войско. Рекрутеры уже в то время ценились за *professional networking* (сеть профессиональных контактов): самые толковые имели прямой доступ к отрядам опытных ветеранов и профессиональных иностранных военных. А вот у местной знати и даже правительственный агентов такие связи и доступ бывали далеко не всегда.

Иностранные наемники выгодно отличались по квалификации и качеству несения службы. Состав был очень разным, и отбирали их на основе профессиональных и личных качеств и требований правительства, но никак не национальности и социального происхождения. Швейцарские копьеносцы, германские ландскнехты, итальянские кондотьеры — самые яркие примеры военных-экспатов во французских и английских армиях. Их содержание обходилось казне дешевле, чем рыцари с дорогостоящим обмундированием.





Отличительная особенность средневекового соцпакета — отсутствие универсальности. Почти всегда командование и власти принимали решение о разных формах поощрения лучших солдат в зависимости от состояния казны.

В раннем Средневековье наемники составляли небольшую часть армии, но постепенно ситуация менялась. Например, качественное изменение во французской армии произошло в 1445 г. с организацией специальных королевских рот — фактически первой постоянной армии наемников. Это дало Франции техническое преимущество перед Англией и в итоге общее превосходство в конце Столетней войны (1449–1453 гг.).

Комплектация иностранных наемных войск была делом государственной важности, а рекрутерами служили французские дипломаты высокого ранга, командированные в Шотландию, Кастилию, Северную Италию. Лучшие результаты показывала небогатая Шотландия, а вот кандидаты из Кастилии капризничали. Им казалось, что французы предлагают им не самые выгодные условия.

Таким образом, Шотландия оставалась излюбленным источником кандидатов для французской армии, и в итоге власти обеих держав договорились о беспрепятственном найме топ-менеджеров — шотландской военной элиты. А уже те, в свою очередь, приводили солдат, комплектуя целые воинские подразделения. Франция оплачивала расходы на релока-

цию шотландских воинов к местам боевых действий. Срок службы наемников составлял до 15 лет.

Правители других европейских стран также охотно привлекали на службу иностранцев. Калиф Кордобы пользовался услугами славянских наемников, правители Византии приглашали варягов. Наемники служили у Ярослава в Киеве, у правителей Венгрии, Дании и Норвегии.

Компенсации и льготы

Основная мотивация шотландских военнослужащих была денежная, и рекрутеры активно «продавали» кандидатам возможность разбогатеть. Но достигался такой результат далеко не всегда. Первые пару месяцев жалованье платили вовремя, дальше начинались стабильные задержки. Однако после 1445 г. ситуация улучшилась, жалованье платили почти всегда вовремя, и солдаты действительно могли что-то накопить на будущее. Военачальникам иногда полагались авансы в размере двух-трех месячных зарплат. Это было необходимо, чтобы мотивировать их к предстоящей битве. В целом вознаграждение прямо зависело от сложности и масштабности боевых действий. Доходы главнокомандующих варьировались от 50 до 100 экю за выигранные сражения (1 экю = 3 ливра).

Структура компенсации в средневековых армиях отражала разницу в навыках и опыте между рядовыми и ветеранами. В элитном французском войске в 1630-е гг. было три категории ветеранов, получавших зарплаты на 20–50% выше солдат.

Но существовали и другие мотивационные факторы. Шотландским экспатам по межгосударственному договору было обещано уравнять их в правах с французами. Их дети автоматически получали возможность по-

ступления на военную службу, обеспечивая преемственность и формируя кадровый резерв французской армии.

За особые достижения солдаты и их предводители получали льготы и поощрения от короля: землю (самый желанный и распространенный бонус), деньги, пенсию, лошадей, достехи, военные трофеи. Иногда особо отличившимся выдавались именные и целевые поощрения «на такие-то нужды такому-то солдату» — например, деньги на свадьбу либо оплаченная

поездка домой и обратно. В результате система компенсации наемников была лучше, чем у французов. Это сохранилось и до наших дней: экспатский пакет в любой стране привлекательнее, чем у местных сотрудников.

Важной составляющей пакета была пенсионная программа. Средний уровень пенсии для капитана отряда из 100 человек в 1450 г. составлял около 100 экю (300 французских ливров) в год.

ГЛАВА 9

Позднее Средневековье, Европа, XVI–XVII вв.

Войны в XVI–XVII вв. велись с упором на количественное, а не качественное превосходство солдат. В отличие от лука и стрел аркебузы и мушкеты не требовали особого мастерства и длительной тренировки, и даже недостаточно искусные воины могли убить много высококвалифицированных рыцарей. Однако с развитием более сложных видов вооружения изменялись и квалификационные требования к солдатам.

На «гражданке» были свои тенденции: в XVI–XVII веках началось разделение труда, появилось множество профессий. Так, при производстве сукна в Англии насчитывалось 12 отдельных операций: валяние, промывание, очистка и чесание шерсти, прядение и сучение нитки, тканье, прессование, подстригание, выдергивание узелков из материи, крашение и окончательная отделка (аппетура). Всего при производстве единицы сукна были задействованы десятки рабочих разных специальностей. Кандидатов на такие специализиро-



Теофраст Ренолд (1586–1653)

ванные вакансии необходимо было находить и обучать, и работодателям становилось все труднее обходиться собственными силами.

Первые упоминания о государственных и частных агентствах занятости в Европе относятся к середине XVII в.

В 1628 г. первое агентство по содействию в трудуустройстве открылось в Париже. Основал его Теофраст Ренодо, выдающийся медик, журналист и филантроп. Ему покровительствовали всесильный кардинал Ришелье и сам король Франции. Целью Ренодо было всеми доступными средствами бороться с бедностью. Кроме бесплатных медицинских консультаций для страждущих, он придумал открыть бюро по трудуустройству для помощи безработным и неимущим в поиске работы, полезной обществу. Очень быстро контора трансформировалась в справочное бюро, регистрировавшее запросы работодателей, а также различные объявления о купле и продаже и прочие анонсы. Здесь же располагался медицинский диспансер для бедняков. С 1632 г. Ренодо издавал «Справочный бюллетень» (*Feuille du bureau d'adresses*), где работодатели публиковали вакансии, а потенциальные работники — аналог нынешних кратких резюме. И так они находили друг друга. Стоимость объявления в газете составляла 3 су.

В помещении агентства проводились также различные встречи и дебаты: политические, религиозные,

философские и научные. На них необходимо было регистрироваться заранее.

У Ренодо был коллега по другую сторону Ламанша. В 1650 г. Генри Робинсон обратился в Британский парламент с инициативой об организации *Office of Addresses and Encounters* (Бюро адресов (справок) и встреч (знакомств)), которое помогало бы работодателям и работникам находить друг друга. Однако парламент отклонил эту инициативу, и Робинсон в том же году открыл свое частное агентство занятости. Оно брало 6 пенсов за справки по запросам в области недвижимости, работы и некоторым другим. Нуждающимся услуги оказывались бесплатно. Партнер Робинсона Сэмюэл Хартлиб даже пытался привлечь госфинансирование для нового бизнеса, апеллируя к социальной значимости проекта, — но безрезультатно. Агентство просуществовало совсем недолго, но вдохновило мно-

RECEVEIL DES
G A Z E T T E S.
de l'année 1631.

DEDIE' A V. ROY.

AVEC VNE PREFACE SERVANT
à l'intelligence des choses qui y sont contenues.
Et une Table alphabétique des matières.



Au Bureau d'Addresse, au grand Coq, rue de la Calanderie,
fortant au marché neuf, près le Palais à Paris.

M. D C. XXXII.
Avec Privilège.

Издания Ренодо и Робинсона стали предтечей популярного в XX в. справочника «Желтые страницы».

гих современников и потомков. Британцы просто определили время почти на 300 лет.

XVII век ознаменовался зарождением близкого «родственника» кадрового бизнеса — страхования. В середине 1680-х в голландском Роттердаме появился первый в мире страховой брокер — компания Hudig-Langeveldt. Первенец оказался на редкость жизнеспособным, стал крупнейшим в своем сегменте в континентальной Европе и благополучно дождался поглощения в 1991 г. мировым гигантом в области страховых и HR-консалтинговых услуг — компанией Aon (см. врезки, посвященные компании Aon, на с. 146-147).

Жалованье и цены

До начала XVI в. в Европе качество чеканки и стоимость крупных серебряных монет (талеров) оставались стабильными, практически не менялись цены и жалованья. Исключением были периоды войн и неурожаев, когда цены на продукты могли вырасти в 10 и более раз, но затем возвращались на прежний уровень. Инфляция начала ощущаться к концу XVI в. — драгметаллы дешевели вследствие активной добычи золота и серебра в колониях. К началу XVII в. цены в Европе по сравнению с началом XVI в. увеличились в два с половиной — три раза, а в Испании — в пять раз.

XVI в.

2005 г.

СВИНАЯ
ВЫРЕЗКА, 1 КГ



12 пенсов
12,72 копейки

5,04 фунтов стерлингов
254,52 рубля

ГОВЯДИНА, 1 КГ



4 пенса
4,27 копейки

1,68 фунтов стерлингов
84,84 рубля

СЫР, 1 КГ



6 пенсов
6,36 копейки

2,52 фунтов стерлингов
127,26 рубля

МАСЛО, 1 КГ



8 пенсов
8,48 копейки

3,36 фунтов стерлингов
169,68 рубля

XVI в.

2005 г.

ГУСЬ, 1 КГ		12 пенсов 12,72 копейки	5,04 Фунтов стерлингов 254,52 рубля
СЕЛЬДЬ, 1 КГ		2 пенса 2,12 копейки	0,84 фунта стерлингов 42,42 рубля
МУКА, 1 КГ		2-3 пенса 2,12-3,18 копейки	0,84-1,26 фунтов стерлингов 42,42-63,63 рубля
КРУПЫ, 1 КГ		1-2 пенса 1,06-2,12 копейки	0,42-0,84 фунта стерлингов 21,21-42,42 рубля
ПРОСТАЯ РУБАШКА		12-24 пенсов 12,72-25,44 копейки	5,04-10,08 фунтов стерлингов 254,52-509,04 рубля
ХОРОШАЯ КРОВАТЬ		1200-1800 пенсов 1272-1908 копейки	504-756 фунта стерлингов 25452-38178 рубля
НЕДОРОГАЯ ЛОШАДЬ		900 пенсов 954 копейки	378 фунтов стерлингов 19089 рубля
ХОРОШАЯ ЛОШАДЬ		6000 пенсов 6360 копеек	2520 фунтов стерлингов 127260 рублей

Однако зарплаты такими темпами не росли, и уровень жизни наемных работников падал.

Примеры жалованья в Англии в позднем Средневековье приведены ниже.

Профессия	Жалованье (XVI–XVII вв.), в месяц		Жалованье в валюте 2005 г., в месяц	
	Пенсы	Копейки (1 талер = 64 коп., 1 пенс = 1,06 коп.)	Фунт стерлингов (1 пенс = 0,42 фунта)	Рубли (1 фунт = 50,5 руб.)
Пастух	48–72	50,88–76,32	20,16–30,24	1018–1527
Помощник в торговой лавке	144–216	152,64–228,96	60,48–90,72	3054–4581
Приказчик (менеджер по продажам)	288	305,28	120,96	6108
Слуга	120 + еда, жилье и старые вещи хозяина	127,2	50,4	2545
Представительный и солидный дворецкий	Не более 300	318	126	6363
Учителя, гувернантки, няньки	120–180 + еда и жилье	127,2–190,8	50,4–75,6	2545–3817
Профессиональный солдат*	180–300	190,8–318	75,6–126	3817–6363
Небогатый дворянин в Европе	600	636	252	12726
Придворные художники, поэты, музыканты	1000–2000	1060–2120	420–840	21 210–42 420

* Жалованье часто задерживали. При этом наемники сами покупали себе провизию, амуницию, оружие, содержали слугу.

Англия. 2013 г.: 1 фунт стерлингов = 100 пенсов.

Монеты: 2 фунта, 1 фунт, 50 пенсов, 20 пенсов, 10 пенсов, 5 пенсов, 2 пенса и 1 пенни.



Англия. XVI–XVII вв.: 1 фунт = 20 шиллингов, крона (талер) = 5 шиллингов, шиллинг = 12 пенсов, пенс = 4 фартинга.

Рабочий день составлял 10–14 часов при шестидневной рабочей неделе.