

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ ГЕНРИ ФОРДА**

БОРИС ШПОТОВ – доктор исторических наук, ведущий научный сотрудник Института всеобщей истории РАН

- **Форд пытался управлять рабочими и за пределами предприятия, поставив надбавку к заработку в зависимость от "правильного" образа жизни в соответствии с ценностями среднего класса**
- **Любимое детище Форда — мини-заводы компании в сельской местности, использующие энергию малых рек и местную рабочую силу, оказались убыточными и не нашли поддержки у других промышленников**

Генри Форд (1863 — 1947 гг.) вошел в историю не только как один из пионеров автомобилестроения и основатель Ford Motor Company, 100 – летие, которой отмечается 16 июня 2003 г., но и как инициатор многих проектов в различных областях. К числу наиболее крупных можно отнести социальную программу 1914 — 1920 гг., центральным пунктом которой было установление самой высокой в то время оплаты труда промышленных рабочих при соблюдении ими определенных условий, и строительство малых предприятий в сельской местности (1919 - 1945 гг.).

Веря в безграничные возможности реальной экономики и материального прогресса, Форд утверждал, что массовое производство удешевляет товары, делает жизнь комфортнее, создает новые рабочие места, а высокий объем прибыли дает возможность "поделиться" ею с рабочими. Рост производительности труда и рациональное использование ресурсов, считал Форд, способны сделать процветающей любую страну, покончить с бедностью и безработицей.

Экономические проекты Форда совмещались с социальными утопиями и популистскими рецептами. Будучи полновластным хозяином компании закрытого типа, доходы которой по мере развертывания производства росли с головокружительной быстротой, он обладал самой широкой свободой действий.

## Основные положения социальной программы

Форд уловил возникшую в начале XX в. новую тенденцию — возможность производить жизненные блага в таком количестве, чтобы хватало на всех, в то время как люди веками стремились отнимать их друг у друга. Однако чтобы реализовать эту возможность, считал Форд, предприниматель должен научиться получать прибыль не за счет снижения зарплаток и повышения цен, а посредством эффективной организации производства и материального стимулирования работников, которым следует рационально использовать растущие зарплатки. Дисциплинированные, трудолюбивые, трезвые, бережливые люди всегда живут лучше. Но как выработать такие качества у рабочих?

Население г. Детройта, где концентрировалась автопромышленность США, отличалось этнической пестротой. Наряду с американцами там проживали иммигранты, многие из которых не могли приспособиться к жизни в Америке и были отнюдь не лучшими работниками. Они мало зарабатывали, мирились с плохими условиями труда, становились жертвами дельцов и мошенников.

В январе 1914 г. Форд сделал сенсационное заявление о предстоящей "революции в оплате труда": рабочим его предприятий будет выплачиваться надбавка из прибыли компании, которая повысит минимальный дневной заработок почти вдвое — до 5 долл., причем без увеличения продолжительности рабочего дня. Никто в промышленности не получал таких денег кроме рабочих высшей квалификации или работающих сдельно. На предприятиях же Форда существовала только повременная оплата, при этом большинство операций не требовало особого мастерства.

Свое решение "автомобильный король" мотивировал тем, что рабочие являются такими же участниками бизнеса, как менеджеры и владельцы капитала, и в силу этого должны иметь свою долю в прибылях. Другая причина — необходимость повысить эффективность работника, но не за счет увеличения нормы эксплуатации, а путем создания весомого стимула для отказа от вредных привычек и неустроенного быта, мешающих трудиться с полной отдачей. Людям давался шанс "подтянуться", а компания должна была этому содействовать. Речь шла не о благотворительности и уравниловке — надбавки лишались те, кто тратил деньги не для своего блага (и блага компании), а на азартные игры, спиртное и т.п. Иммигрантам предоставлялись равные с американцами возможности получения надбавки. Весной 1914 г. компания Форда начала инди-

видуальную проверку быта и привычек рабочих и выплату надбавок (на менеджеров и служащих эта программа не распространялась).

Основные положения социальной программы, которая дорабатывалась в ходе ее реализации, сводились к следующему.

На центральном автозаводе в Хайленд - Парке (пригород г. Детройта) продолжительность рабочего дня сокращалась с 9 до 8 ч, но вводилось три смены, на местных же сборочных заводах, где выпускалось меньше продукции, 9-часовой рабочий день сохранялся. Всем лицам физического труда, включая уборщиков, грузчиков и подсобных рабочих, предоставлялась возможность "участвовать в прибылях" посредством новой системы оплаты труда. В г. Детройте для рабочего старше 22 лет она составляла не менее 5 долл. в день (независимо от квалификации и специальности), на сборочных заводах — не менее 4 долл., при этом 5 долл. являлись предельной ставкой. Летом 1916 г. минимальный возраст для получения надбавки одинокими рабочими был снижен до 21 года, а женатые и имевшие иждивенцев допускались к участию в прибылях с 18 лет. С осени 1917 г. надбавку могли получать все рабочие, достигшие 18 лет, независимо от семейного положения, при этом лишь требовалось, чтобы перед наймом на работу они не менее полугода проживали в г. Детройте.

Новая заработная плата вводилась только для непьющих, бережливых и усердных работников, а сбором соответствующих доказательств занималась компания. К участию в прибылях не допускались временные рабочие, для постоянных же вводился 6-месячный испытательный срок, сокращенный до 30 дней в 1919 г., когда надбавку заменили минимальной ставкой 6 долл. в день.

Прием на работу женщин Форд ограничивал, считая, что их место — дом и семья, а заработка мужа должно хватать на содержание семьи. Если же эта функция в силу разных причин ложилась на плечи женщин, их трудоустраивали. В октябре 1916 г. женщин уравнивали с мужчинами в оплате труда. Все работницы, отработавшие более 6 мес. на производстве, проходили проверку на предмет получения 5 долл. в день. В течение испытательного срока мужчинам и женщинам устанавливалась более высокая основная ставка (3,44 долл. в день) и предоставлялся полностью оплачиваемый двухнедельный отпуск (имеющие же надбавку должны были отдыхать за свой счет от одной до двух недель).

Для рабочих учреждалась добровольная ссудно-сберегательная касса. В день

получки желающие вносили туда по одному доллару, однако любой работник, даже не имевший вклада, мог под небольшой процент получить ссуду в размере до 20 долл.

В начале 1914 г. был создан социологический отдел, изучавший поведение и материальное положение рабочих и дававший рекомендации в отношении выплаты надбавок. Наблюдение осуществляли около 50 инспекторов, которым выделялись служебные "форды". Они посещали жилища рабочих, беседовали с родственниками, соседями, домовладельцами (если рабочие снимали квартиры), записывая все сведения на особых бланках, а также давали полезные советы, в том числе женам (по ведению хозяйства).

Задавались вопросы типа: "Что за человек Джо? Как проводит вечера? Пьет ил» нет? Как тратит деньги и имеет ли сбережения? На что в случае более высокого заработка употребит деньги?" Удовлетворительными считались ответы: "Джо — хороший человек. Все вечера проводит дома, рано ложится спать, не употребляет спиртного. Имеет сбережения, а часть денег посылает родителям. Если будет получать больше, начнет копить на покупку дома". Инспектор расспрашивал о семейном положении рабочего, количестве и возрасте иждивенцев, состоянии здоровья, узнавал, где он лечится, владеет ли жилищем или снимает его (и за сколько), имеет ли страховку и если да, то в каком агентстве и каковы страховые взносы. Окончив расспросы, он просил передать рабочему, чтобы тот явился в контору и предъявил сберегательную книжку.

Инспектор записывал также и свои впечатления о тех, с кем беседовал, решая можно ли доверять этим людям. "Словесный портрет" рабочего сверялся со сведениями, полученными от него самого, но главную роль играла оценка его другими людьми. За неверные показания о себе, не совпадающие с отзывами родственников и соседей или не подтверждающиеся наличием банковской книжки и свидетельства о браке, рабочего лишали надбавки.

Надбавку не давали, если рабочий проживал в убогом районе, в грязном, тесном жилище, плохо питался, злоупотреблял спиртным, играл в азартные игры, не имел счета в банке. Чтобы заслужить надбавку, не следовало посылать большую часть заработка на родину, сдавать жилплощадь постояльцам, иметь сожительниц. Женам не полагалось работать, поскольку это снижало значение надбавки, ухудшало быт, оставляло детей без присмотра.

"Провинившегося" предупреждали, лишали на месяц надбавки и устанавливали за

ним наблюдение. Если за это время он исправлялся, ему возвращали деньги полностью, если нет, то испытание продолжалось, а возвращаемая по исправлении сумма урезалась. За 6 мес. "плохого поведения" работника увольняли, но "раскаявшегося" обычно восстанавливали, давая шанс начать все сначала.

Надбавку редко присуждали сразу, но возможность ее получения побуждала рабочего следовать всем рекомендациям компании — научиться бережливости, чистоплотности, выкраивать деньги на хорошее жилище (трудолюбивым и непьющим предоставлялась для этой цели небольшая ссуда). Для иммигрантов являлось обязательным изучение английского языка на бесплатных курсах (где "на общественных началах" преподавали добровольцы из числа служащих компании), а желательным — получение американского гражданства. Собственный дом и автомобиль "форд" считались высшим достижением. "Приманка" срабатывала: к концу 1916 г. почти 90% рабочих получали 5 долл. в день.

При найме работников в компании Форда отсутствовала дискриминация по состоянию здоровья, образованию, знанию английского языка, цвету кожи, вероисповеданию, национальности и гражданству, а также по наличию судимости. Практиковалось трудоустройство людей с физическими недостатками, в том числе инвалидов войны.

Осуществленная компанией классификация всех видов работ показала, что из 7 882 различных операций 3 595 не требуют от работника физического напряжения, 670 могут выполняться людьми без обеих ног, 2 637 - с одной ногой, 715 — с одной рукой, 2 — без обеих рук, 10 — слепыми. В ноябре 1917 г. среди рабочих насчитывалось более 6 тыс. инвалидов (18%), из которых 85% хорошо справлялись с работой. С тех пор трудоустройство инвалидов стало традицией компании.

Был проведен добровольный эксперимент по "трудотерапии", когда больные, находящиеся в фордовской хозрасчетной клинике и способные сидеть на кровати, выполняли в палате несложную работу по сборке приборов, получая при этом заработную плату наравне со здоровыми. С разрешения судебных органов и тюремного начальства отлучаться на завод Форда могли даже заключенные, зарабатывая как и другие работники, но с условием отбывания установленного срока.

Социальная программа принесла ощутимые плоды. По данным социологического отдела, сумма сбережений и денег, вложенных в дома и земельные участки, в расчете на одного рабочего компании выросла за январь 1914 г. - январь 1917 г. более чем в 3,5 раза.

Процент англо-говорящих поднялся с 64 до 88, получивших гражданство США — с 34 до 49. а лиц с нормальными жилищными условиями - с 47 до 88. Доля рабочих с "хорошими привычками" к 1917г. превысила 79%, семейных рабочих - выросла с 59 до 70%. В начале 1917 г. 4% рабочих имели собственные дома и 27% приобрели их в кредит.

В начале 20-х годов социальная программа компании Форда сошла на нет. Рост спроса на рабочую силу обусловил повышение постоянной части заработка, так что стимулирующая роль надбавки резко упала. После первой мировой войны инфляция обесценила дневной заработок даже в 6 долл., а платить более высокую ставку компания уже не могла. Сам Форд охладел к "альтруистическому" эксперименту, решив, что при поточном производстве более важное значение имеет жесткая дисциплина. Рабочих стали увольнять за малейший проступок. Потогонная система восторжествовала.

Все это, однако, не помешало компании Форда взять на себя расходы по обустройству быта горняков и лесозаготовителей, не снижая оплаты их труда. Она строила общежития и семейные коттеджи с отоплением, электричеством, водопроводом и канализацией, которые сдавала в аренду, а также магазины, школы, больницы, спортивные площадки, дороги (совместно с властями штатов).

### **Попытки создания "сельской промышленности"**

В начале 20-х годов Форд стал расширять производство автомобилей и тракторов, интегрируя его с источниками сырья и энергии. Компания приобрела огромные земельные владения — участки для строительства ГЭС, лесные массивы (включая плантации каучуконосов в Бразилии), угольные шахты, рудники, песчаные карьеры, железную дорогу с подвижным составом, флотилию транспортных судов. Это привлекло внимание "автомобильного короля" к проблеме рационального размещения предприятий, транспортных путей, возможностям использования разнообразных сырьевых ресурсов. Форд хотел превратить сельское хозяйство в такую же развитую сферу экономики, как промышленность, и осуществить их интеграцию. "Нет ничего невозможного, если не считать что-то невозможным", — твердил он берясь за очередной эксперимент.

Фермерам Форд советовал наращивать производительность труда с использованием тракторов, грузовиков и минеральных удобрений, создавать перерабатывающие предприятия, а не кооперативы по сбыту, отказаться от банковских

кредитов. Он снижал цены на тракторы "фордзон". обещал пустить на полную мощность завод по выпуску нитратов и ГЭС в долине реки Теннесси на условиях их приватизации или долгосрочной аренды. Оба объекта принадлежали государству и оценивались в 100 млн. долл., в то время как Форд предлагал всего 5 млн. долл., гарантировав при этом электрификацию и мелиорацию прилегающей местности, которая не считалась перспективной для хозяйственного развития. Однако в 1923. Конгресс запретил передачу федеральной собственности такого размера в частные руки.

На собственных же землях Форд развернул свой самый длительный эксперимент — строительство мини-заводов (филиалов компании), использующих энергию малых рек. "Автомобильный король" считал неразумной концентрацию промышленности в городах и пытался мобилизовать даровую энергию воды для снижения производственных издержек. Фермеры, по его мнению, должны получать на местах оплачиваемую работу, для которой у них есть и время, и желание. Еще больше времени, полагал Форд, можно высвободить, если создать общинные коровники и свинарники, а лошадей заменить автомобилем и трактором.

Было принято решение вывести часть производства за город, подключить к местным источникам энергии и использовать работников из числа сельских жителей. С 1919 г. до начала 40-х годов на малых реках в штате Мичиган построили 20 небольших заводов по выпуску авто-деталей и приборов, где трудилось от десяти до нескольких сот человек, включая женщин. Самым крупным предприятием с 2,5 тыс. работников стала Hamilton Factory на реке Майами. Энергию давали малые электростанции, строившиеся на месте старых заброшенных плотин и водяных мельниц.

Достоинства "сельской промышленности" широко рекламировались. Подчеркивались ее роль в повышении благосостояния фермеров, экономичность и простота управления, высокая производительность, труд на свежем воздухе. Ставки заработной платы были не ниже, чем у остальных рабочих компании. Сельским жителям удавалось успевать и на завод, и на ферму на собственных автомобилях.

Малые предприятия стали любимым детищем Форда. Они не портили ландшафта, не загрязняли воду и воздух (только если река летом мелела, устанавливались вспомогательные паровые двигатели). Чистые цеха на фоне зеленых насаждений и водоемов выглядели очень привлекательно, став такой же достопримечательностью для туристов, как основной завод компании. Форд считал, что новая организация

производства исключила безработицу, текучесть рабочей силы, стачки и профсоюзы, а благополучие занятых базировалось на совмещении двух видов труда.

Однако в масштабе всей компании эти заводики давали мизерную долю продукции и были убыточны из-за небольшого объема производства, ограниченных энергетических и людских ресурсов, необходимых затрат на перевозку сырья и готовой продукции. Весной, когда уровень воды в реках повышался, большинство фермеров занималось полевыми работами. Сельские предприятия не обладали хозяйственной самостоятельностью, хотя Форд и говорил о "децентрализации производства"; он лично контролировал их работу. Вряд ли мини-заводы существенно повысили доходы фермеров, так как размещались в зажиточных районах недалеко от г. Детройта.

"Автомобильный король" не жалел денег и времени, чтобы овладеть даровыми источниками энергии и создать новую организацию труда. Он не исключал возможности возвращения к жизни домашних мастерских, если придать им современную техническую базу. Другие промышленники не последовали примеру Форда, а среди городских рабочих не нашлось желающих поселиться "на природе". Преемник и внук основателя компании Генри Форд II закрыл пришедшие в упадок "деревенские заводы". В наши дни часть их отреставрирована и превращена в музеи.

Некоторые исследователи сравнивали этот эксперимент Форда с проектами социалистов-утопистов, проповедовавших создание общин, где люди занимались бы попеременно ремесленным, сельскохозяйственным и умственным трудом, или с китайскими коммунарами 60-х годов. Однако идея Форда не имела ничего общего с ручным трудом, само обеспечением и коммунистическим распределением. В пропагандируемой им сельской промышленности присутствовали новейшая техника, повышение производительности труда, работа на компанию.

### **Сельское хозяйство на службу промышленности**

В 30-е годы, увлекаясь сельским хозяйством, Форд стал одним из крупнейших землевладельцев в США. Он интересовался мелиорацией, селекцией растений, агрохимией, получением новых материалов "из того, что можно найти в лесу или в поле". По его заданию специалисты инженерной лаборатории переработали сою в прочный материал типа пластмассы, построив из него экспериментальный автомобиль, на котором можно было ездить. Форд предлагал заменители традиционных материалов



— пластмассу из органических веществ вместо металла, молоко из сои, этиловый спирт из зерна и картофеля вместо бензина, формовку кирпичей из земли, извлекаемой при рытье котлована. На лесных промыслах он создал практически безотходные, экологически чистые производства, а служба утилизации использовала почти без остатка старые автомобили, металлический и деревянный лом, опилки, разнообразный мусор. Собственные фермы Форда стали площадками для самых различных опытов, окупаясь продажей продуктов питания. Он уделял внимание благоустройству местности, где располагались его владения. Десятки миллионов долларов жертвовались на частные школы с практическим уклоном (механика для мальчиков, домоводство и уход за больными для девочек).

\*\*\*

Оценивая социально-экономические эксперименты Генри Форда, необходимо иметь в виду, что в период становления индустриального общества предпринимательская благотворительность и патернализм в разных странах преследовали, прежде всего, одну цель – интегрирование рабочих в систему капитализма. Расходы на улучшение жилищных условий, школы и больницы промышленники считали в первую очередь производственной необходимостью, а затем уже моральным долгом. Недаром основоположник научного менеджмента Ф.У.Тейлор назвал заботу фабричной администрации о быте и досуге рабочих "дополнительным фактором управления".

Особенность действий Форда состояла в том, что он сделал упор не на благотворительность и бесплатные социальные услуги, а на более высокий заработок и индивидуальную ответственность рабочего за свое благополучие. Контролируемая надбавка не просто увеличивала доход, но и прививала навыки рационального потребления, отвечавшие условиям жизни в индустриальном обществе. Критериями ее эффективности являлись ценности американского среднего класса.

Дилетантизм и сомнение не раз подводили "автомобильного короля". Попытки перехода на "даровую" энергию и материалы оборачивались непомерными затратами или оказывались безрезультатными, отвлекали капиталы и людей от основного бизнеса, но Форд предпочитал задуманные им проекты выводам науки. Вместе с тем пытливость ума при неограниченных финансовых возможностях позволила ему стать незаурядным рационализатором и естествоиспытателем.