

Английский бы выучил только за то, что им разговаривал Форд...

<p style="text-align: center;">Henry Ford My Life and Work 1922</p>	<p style="text-align: center;">Генри Форд Моя жизнь и работа 1922</p>
<p>There is something sacred about wages – they represent homes and families and domestic destinies. People ought to tread very carefully when approaching wages. On the coast sheet, wages are mere figures; out in the world, wages are bread boxes and coal bins, babies' cradles and children's education – family comforts and contentment. On the other hand, there is something just as sacred about capital which is used to provide the means by which work can be made productive. Nobody is helped if our industries are sucked dry of their life-blood. There is something just as sacred about a shop that employs thousands of men as there is about a home. The shop is the mainstay of all the finer things which the home represents. If we want the home to be happy, we must contrive to keep the shop busy. The whole justification of the profits made by the shop is that they are used to make doubly secure the homes dependent on that shop, and to create more jobs for other men. Business represents our national livelihood, it reflects our economic progress, and gives us our place among other nations.</p> <p>No question is more important than that of wages – most of the people of the country live on wages. The scale of their living – the rate of their wages – determines the prosperity of the country.</p>	<p>Есть нечто священное в понятии «зарплата». Оно связано с домом, семьёй, очагом. Потому и подход к вопросу о зарплате должен быть очень осторожным. В балансах и ведомостях это просто цифры; а в миру – это хлеб на столе, уголь у печки, кровать для малыша и его образование – уют и благополучие семьи. С другой стороны, также нечто священное есть и в источнике этой самой зарплаты – капитале, применительно к которому труд становится производительным. Разве не священен завод, где работают тысячи кормильцев своих семей? Весь смысл производимых заводом прибылей в том, чтобы усиливать защищённость семей, чьё благополучие зависит от завода, и создавать больше рабочих мест для других людей. И если мы хотим, чтобы дома было тепло и светло, надо думать о том, как сделать так, чтобы завод работал стабильно. Никто не выиграет, если производство угаснет. Бизнес представляет наш национальный образ жизни, он отражает наш экономический прогресс, и наше место среди других наций.</p> <p>Нет вопроса важнее, чем вопрос о зарплате – большинство людей в стране живёт на зарплату. Уровень зарплат определяет уровень жизни – благосостояние страны.</p>

It ought to be the employer's ambition, as leader, to pay better wages than any similar line of business, and it ought to be the workman's ambition to make it possible.

"What ought the employer to pay?" – "What ought the employee to receive?" These are but minor questions. The basic question is "What can the business stand?" Certainly no business can stand outgo that exceeds its income. When you pump water out of a well at a faster rate than the water flows in, the well goes dry.

You cannot distribute \$150.000 out of a business that brings in only \$100.000. The business limits the wages, but does anything limit the business?

If it is right for the manager of a business to try to make it pay larger dividends, it is quite as right that he should try to make it pay higher wages.

Wages and salaries are a sort of profit-sharing fixed in advance, but it often happens that when the business of the year is closed, it is discovered that more can be paid. And then more ought to be paid.

When we are all in the business working together, we all ought to have some share in the profits – by way of a good wage, or salary, or added compensation.

When can a wage be considered adequate? How much of a living is reasonably to be expected from work? To say that it should pay the cost of living is to say almost nothing. The wage carries all the worker's obligations outside the shop; it carries all that is necessary in the way of service and management inside the shop.

And certainly it ought to be made to take care of the worker's sunset days when labour is no longer possible to him – and should be no longer necessary.

Амбиции работодателя, как лидера, должны быть в том, чтобы платить своим рабочим больше, чем его конкуренты, а амбиции рабочих – сделать это возможным.

Сколько должен платить хозяин, или сколько должен получать рабочий – это вопрос второстепенный. Главный вопрос – как поставить дело. Понятно, что предприятие не может давать больше своего дохода. Если воду из колодца выкачивать быстрее, чем она туда поступает, он опустеет. Не может бизнес с доходом \$100.000 выплачивать \$150.000. Зарплаты упираются в рамки бизнеса; но мешает ли что-нибудь расширению самого бизнеса?

Если менеджер должен заботиться о повышении дивидендов, то также справедливо, что он должен заботиться и о повышении зарплат.

Зарплаты – это фиксированная часть распределения будущей прибыли, но часто бывает, что по итогам года можно было бы выплатить больше. Так разницу и нужно выплатить. Если мы в бизнесе работаем все вместе, то и делить прибыли мы должны все вместе – в виде увеличенной зарплаты или каких-либо других дополнительных выплат.

Когда зарплата может считаться адекватной? На какую жизнь её должно хватать? Сказать, что она должна покрывать стоимость жизни – не сказать ничего. Зарплата растягивается на все потребности рабочего и за пределами завода, и внутри. Кроме того, её должно хватать и на то, чтобы позаботиться о днях «вечерней зари», когда работать уже не будет возможности и не должно быть необходимости.

Если бы человек был сам по себе, расчёт его потребностей и положенного дохода был бы прост. Но ведь он не просто штатная

<p>If only the man himself were concerned, the cost of his maintenance and the profit he ought to have would be a simple matter. But he is not just an individual. He is a citizen, contributing to the welfare of the nation. He is a householder. He is perhaps a father with children who must be reared to usefulness on what he is able to earn. We must reckon with all these facts. How are you going to figure the contribution of the home to the day's work? You pay the man for his work, but how much does that work owe to his home? How much to his position as a citizen? How much to his position as a father? The man does the work in the shop, but his wife does the work in the home. The shop must pay them both. On what system of figuring is the home going to find its place on the cost sheets of the day's work?... That is, after having supported himself and family, clothed them, housed them, educated them, given them the privileges incident to their standard of living, ought there to be provision made for still something more in the way of savings profit? And are all properly chargeable to the day's work? I think they are. Otherwise, we have the hideous prospect of little children and their mothers being forced out to work.</p> <p>We announced and put into operation in January, 1914, a kind of profit-sharing plan in which the minimum wage for any class of work and under certain conditions was five dollars a day. At the same time we reduced the working day to eight hours – it had been nine – and the week to forty-eight hours. This was entirely a voluntary act. All of our wage rates have been voluntary. It was to our way of thinking an act of social justice, and in the last analysis we did it for our own satisfaction of mind. There is a pleasure in feeling that you have made others happy – that you have lessened in some degree the burdens of your fellow-men – that you have provided a margin out of which may be had pleasure and saving. Good-</p>	<p>единица. Он гражданин, вкладывающий свою долю в благо нации. Он глава семьи, отец детей, которых надо ставить на ноги. Мы должны учитывать все эти факты.</p> <p>Как определить долю домашнего фактора при начислении зарплаты? Вы платите человеку за его работу, но сколько завод должен его дому? И сколько стоит позиция рабочего как гражданина? А сколько стоит его позиция как отца? Человек делает свою работу на заводе, его жена – дома. Завод должен платить им обоим. В каких формах отчётов и балансов должен отражаться этот домашний фактор?... После покрытия необходимых личных и семейных расходов на одежду, жильё, образование и пр. в соответствии со стандартами своего уровня жизни, должно ли оставаться ещё что-нибудь для накоплений? Должно ли всё это закладываться в зарплату? Думаю, что должно. Иначе нас ждёт чудовищная панорама с маленькими детьми и их матерями, добывающими кусок хлеба.</p> <p>В январе 1914 года мы ввели в действие план участия в прибылях, по которому при определённых условиях минимальная зарплата для всех видов работ была пять долларов в день. Одновременно мы сократили рабочий день с девяти до восьми часов, и рабочую неделю – до сорока восьми часов. Сделано это было совершенно добровольно. Это был акт социальной справедливости согласно нашему образу мышления. Разве не приятно делать людям добро – хоть на сколько-нибудь облегчить трудности ваших коллег-товарищей дополнительным пайком, которым они могут распорядиться по своему усмотрению. Добрая воля – одна из немногих действительно важных вещей в жизни.</p> <p>Однако, никакой благотворительности в этом не было. Большинство это было понято как реклама нашего успеха, и многие хозяева</p>
---	---

will is one of the few really important assets of life.

There was, however, no charity in any way involved. That was not generally understood. Many employers thought we were just making the announcement because we were prosperous and wanted advertising and they condemned us because we were upsetting standards – violating the custom of paying a man the smallest amount he would take. There is nothing to such standards and customs. They have to be wiped out. Some day they will be. Otherwise, we cannot abolish poverty. We made the change not merely because we wanted to pay higher wages and thought we could pay them. We wanted to pay these wages so that the business would be on a lasting foundation. A low wage business is always insecure.

The plan was to distribute profits, but instead of waiting until the profits had been earned – to approximate them in advance and to add them, under certain conditions, to the wages. It was a sort of prosperity-sharing plan. But on conditions. The man and his home had to come up to certain standards of cleanliness and citizenship.

The idea was that there should be a very definite incentive to better living and that the very best incentive was a money premium on proper living.

A man who is living aright will do his work aright.

And then, too, we wanted to avoid the possibility of lowering the standard of work through an increasing wage. It was demonstrated in war time that too quickly increasing a man's pay sometimes increases only his cupidity and therefore decreases his earning power.

We have made changes in the system, but we have not deviated from this principle: If you expect a man to give his time and energy, fix his wages so that he will have no financial worries. It pays. Our profits, after

осуждали нас за то, что мы нарушили стандарт и создали прецедент – опрокинули обычай платить людям минимум, за который они согласны работать. Для таких стандартов и обычаев не должно быть места. Когда-нибудь они исчезнут. Иначе нам не справиться с бедностью. Мы провели наши изменения не только потому, что хотели и могли платить большую зарплату. Мы хотели, чтобы наш бизнес стоял на прочном фундаменте. Низкая зарплата – постоянная угроза для бизнеса.

Суть плана была в распределении прибыли – но не дожидаясь итогов года, а заранее прибавляя расчётную долю к зарплате. Это был своего рода план разделения успеха.

Но при условии – рабочий и его дом должны соответствовать определённым стандартам чистоплотности и гражданственности. Смысл этого условия был в том, чтобы стимулировать и поощрять лучший образ жизни. Каков человек в быту, таков он и в работе. Кроме того, мы хотели уменьшить риск снижения качества работы вследствие увеличения зарплаты. Во время войны резкое увеличение зарплаты нередко приводило только к пробуждению жадности и потере квалификации человека.

Мы меняли систему в соответствии с нашим принципом: если вы ждёте от человека полной отдачи, сделайте так, чтобы он мог не думать о деньгах. Это окупается. Наши прибыли за вычетом зарплат и бонусов (одни только бонусы до изменения системы составляли около десяти миллионов в год) показывают, что хорошие зарплаты – самый прибыльный способ ведения бизнеса.

<p>paying good wages and a bonus – which bonus used to run around ten millions a year before we changed the system – show that paying good wages is the most profitable way of doing business.</p>	
<p>January 12, 1914, at the time of setting the minimum wage at five dollars a day and the working day at eight hours. It carried with it the further condition that no one should be discharged on account of physical condition, except, of course, in the case of contagious disease.</p> <p>I think that if an industrial institution is to fill its whole role, it ought to be possible for a cross-section of its employees to show about the same proportions as a cross-section of a society in general. We have always with us the maimed and the halt. There is the most generous disposition to regard all of these people who are physically incapacitated for labour as a charge on society and to support them by charity. There are cases where I imagine that the support must be by charity – as, for instance, an idiot. But those cases are extraordinarily rare, and we have found it possible, among the great number of different tasks that must be performed somewhere in the company, to find an opening for almost any one and on the basis of production. The blind man or cripple can, in the particular place to which he is assigned, perform as much work and receive exactly the same pay as a wholly able-bodied man would. We do not prefer cripples – but we have demonstrated that they can earn full wages.</p> <p>To discover just what was the real situation, I had all of the different jobs in the factory classified to the kind of machine and work – whether the physical labour involved was light, medium, or heavy; whether it were a wet or dry job, and if not, with what kind of fluid; whether it were clean or</p>	<p>12 января 1914 года, когда мы установили минимальную зарплату в пять долларов и восьмичасовой рабочий день, было ещё одно условие – никто не должен быть уволен или не принят из-за физических недостатков, за исключением, естественно, инфекционных болезней.</p> <p>Я думаю, что если промышленное заведение сполна выполняет свою роль, то структура коллектива должна отражать структуру общества в целом. Среди нас всегда есть калеки и хромые. Уделять им внимание и оказывать поддержку ввиду физической неспособности зарабатывать хлеб насущный – благородно и естественно. В некоторых случаях без благотворительности не обойтись, как, например, при слабоумии. Но такие случаи очень редки, и мы считаем, что среди великого множества самых разных рабочих операций найдётся место для каждого – на основе реальной производительности. Слепой или калека, если подобрать ему подходящее место, может выполнять ту же самую работу и получать ту же самую зарплату, что и вполне здоровый человек. Мы не отдаём предпочтение калекам, но мы доказали, что они могут полноценно работать и полностью получать.</p> <p>Чтобы определить реальное положение вещей, все виды работ на заводе я классифицировал по разным факторам: по физической нагрузке – лёгкие, средние или тяжёлые; мокрые или сухие, если мокрые – то с какой жидкостью; чистые или грязные; близость к печи;</p>

<p>dirty; near an oven or furnace; the condition of the air; whether one or both hands had to be used; whether the employee stood or sat down at his work; whether it was noisy or quiet; whether it required accuracy; whether the light was natural or artificial; the number of pieces that had to be handled per hour; the weight of the material handled; and the description of the strain upon the worker. It turned out at the time of the inquiry that there were then 7.882 different jobs in the factory. Of these, 949 were classified as heavy work requiring strong, able-bodied, and practically physically perfect men; 3.338 required men of ordinary physical development and strength. The remaining 3.595 jobs were disclosed as requiring no physical exertion and could be performed by the slightest, weakest sort of men. In fact, most of them could be satisfactorily filled by women or older children. The lightest jobs were again classified to discover how many of them required the use of full faculties, and we found that 670 could be filled by legless men, 2.637 by one-legged men, 2 by armless men, 715 by one-armed men, and 10 by blind men. Therefore, out of 7.882 kinds of jobs, 4.034 – although some of them required strength – did not require full physical capacity. That is, developed industry can provide wage work for a higher average of standard men than are ordinarily included in any normal community. If the jobs in any one industry or, say, any one factory, were analyzed, the proportion might be very different, yet I am quite sure that if work is sufficiently subdivided – subdivided to the point of highest economy – there will be no dearth of places in which the physically incapacitated can do a man's job and a man's wage.</p> <p>It is economically most wasteful to accept crippled men as charges and then to teach them trivial tasks like the weaving of baskets or some other form of unremunerative hand labour, in the hope, not of aiding them to</p>	<p>состояние воздуха; используются ли обе руки или одна; сидит ли человек при выполнении работы, или стоит; шумная работа или тихая; требуется ли аккуратность; освещение – естественное или искусственное; количество обрабатываемых деталей в час; вес обрабатываемых деталей; описание нагрузки на рабочего. Всего по заводу насчитали 7.882 разных видов работ. Из них 949 определены как тяжёлые, для выполнения которых требуются сильные, физически развитые мужчины; для 3.338 видов работ требуются люди с обычным развитием и силой. Остальные 3.595 видов работ оказались не требующими физических усилий и могут выполняться самыми слабыми людьми. Фактически, на этих местах вполне могут работать женщины и подростки. Самые лёгкие работы в свою очередь были классифицированы на предмет требования физических способностей, и мы выяснили, что 670 видов работ могут выполняться безногими, 2.637 – одноногими, 2 – безрукими, 715 – однорукими, и 10 – слепыми. То есть, из 7.882 видов работ, 4.034 – хотя некоторые из них требуют силы – не требуют полной физической дееспособности.</p> <p>Таким образом, развитая промышленность может обеспечить работой больше людей, чем их есть в обществе. Если производственные процессы проанализированы и подразделены до высшей степени экономичности – не будет нехватки мест, на которых физически неполноценные люди могли бы нормально работать и нормально получать.</p> <p>Нерационально и непроизводительно воспринимать калек, как бремя, и обучать их не очень актуальным и не очень доходным вещам, вроде плетения корзин, не для того, чтобы дать им заработать, а чтобы отвлечь их от отчаяния.</p>
--	---

make a living, but of preventing despondency.

At the time of the last analysis of employed, there were 9.563 sub-standard men. Of these, 123 had crippled or amputated arms, forearms, or hands. One had both hands off. There were 4 totally blind men, 207 blind in one eye, 253 with one eye nearly blind, 37 deaf and dumb, 60 epileptics, 4 with both legs or feet missing, 234 with one foot or leg missing. The others had minor impediments.

The length of time required to become proficient in the various occupation is about as follows: 43 per cent of all the jobs require not over one day of training; 36 per cent require from one day to one week; 6 per cent require from one to two weeks; 14 per cent require from one month to one year; one per cent require from one to six years.

And we are growing out of this worship of material possessions. It is no longer a distinction to be rich. As a matter of fact, to be rich is no longer a common ambition. People do not care for money as money, as they once did. Certainly they do not stand in awe of it, nor of him who possesses it. What we accumulate by way of useless surplus does us no honour. It takes only a moment's thought to see that as far as individual personal advantage is concerned, vast accumulations of money mean nothing. A human being is a human being and is nourished by the same amount and quality of food, is warmed by the same weight of clothing, whether he be rich or poor. And no one can inhabit more than one room at a time.

При последнем анализе работников у нас было 9.563 инвалида. Из них у 123-х были повреждены или ампутированы одна или обе руки. 4 – слепые на оба глаза, 207 – на один глаз, у 253 – один глаз почти не видел; 37 – глухонемые; 60 – эпилептики; 4 – без обеих ступней или ног; 234 – одноногие. У остальных ситуация была полегче.

Чтобы стать специалистом в различных видах работ, продолжительность обучения составляет: 43% всех видов работ требуют не более одного дня; 36% - не более одной недели; 6% - от одной до двух недель; 14% - от месяца до года; 1% - от года до шести лет.

Мы отходим от преклонения перед материальными вещами. Быть богатым теперь невелика честь. Фактически, это уже не всеобщее стремление. Деньги людям нужны не как таковые, как когда-то. Люди уже не трепещут ни перед ними, ни перед их хозяевами. Бесполезное накопительство запасов не делает нам чести. Не нужно много ума, чтобы понять, что даже для личной выгоды накопление больших денег не имеет решающего значения.

Человек есть человек – в богатстве ли, в бедности – ему нужна еда в том же количестве и такого же качества, столько же одежды, и никто не может занимать более одной комнаты одновременно.

<p>-----</p> <p>(“Today and Tomorrow”, 1926)</p> <p>If civilization means anything at all it should mean the opportunity to every man, woman, and child on earth to have at least decent shelter, food, and clothing, with a much over as individual merit may warrant. Unless that much be accomplished, we may say that civilization is a failure. It matters not what books may be written, what buildings put up, what works of art created – nothing matters, if the opportunity be not given for any one who wills to live as befits a human being.</p>	<p>-----</p> <p>(«Сегодня и завтра», 1926 г.)</p> <p>Если цивилизация означает что-либо вообще, она должна означать возможность для каждого на земле иметь, как минимум, скромное жильё, пищу, одежду, и сверх того – по личным заслугам. Пока этого нет, мы не можем называться цивилизацией. И неважно, какие написаны книги, построены здания и созданы произведения искусства – какое всё это может иметь значение, если у людей нет возможности жить достойно звания человека?</p>
---	---

Подробнее - см. оригинал.