

109-6-13

MINISTERSTVO NÁRODNÍ BEZPEČNOSTI	
Dato	109-6/13
Či.	
Přílohy	

33 listů

list č. 3-1 až 3-16 navíc

8. 9. 2009 Juvil

Krab. 111.

ST S

VI - A 1 -/42.

VI - A 1 -/42

, den 24. September 1942. 1

24. 1.) An Herrn
Professor Dipl.Ing. Frait,
Prag I,
Bethlehengasse 4.

Sehr geehrter Herr Professor !

Für Ihr Schreiben vom 19. d.Mts. und für die Übersendung Ihrer Schrift " Grundsätze der Führung industrieller Betriebe im Grossdeutschen Reich " danke ich verbindlich.

Heil Hitler !

280038
Ministerialrat.

2.) Z.d.A.
m

3

ČESKÁ AKADEMIE TECHNICKÁ

ZÁKLADY ŘÍZENÍ PRŮMYSLOVÝCH PODNIKŮ V ŘÍŠI.

(Předpoklady pro stupňování výkonu a
zvyšování hospodárnosti v podnicích.)

Grundsätze der Führung industrieller Betriebe im Großdeutschen Reich.

(Voraussetzungen für die Steigerung der Leistung und für die Erhöhung der
Wirtschaftlichkeit.)

Napsal

Ing. ALOIS FIŠER

profesor První průmyslové školy
docent České vysoké školy

V PRAZE 1931

Podnikatelé jsou vychovávaní tak, aby v podniku viděli ne mrtvý mechanismus, nýbrž živoucí organismus. Se svými zaměstnanci musí jednat lidsky a musí pečovat o jejich tělesné a duševní zdraví. Musí přestat vidět v podnikání jen zisk a svůj prospěch. Musí si uvědomit, že kapitál je našetřená lidská práce a že *prospěch celku*, t. j. prospěch národa a státu, má přednost před prospěchem jednotlivce.

Podnikatel musí zájmovat své zaměstnance — spolupracovníky — *spravedlivou mzdou* na docílení a udržení vyššího výkonu a musí jim při tom usnadnit, aby si jednoduchými pomůckami vypočítali, kolik si vydělali.

... je považována za *čistě lidskou činnost* ve výrobním procesu byla a je věnována největší péči a pozornosti, německý dělník, úředník i podnikatel, jako členové podnikové pospolitosti, pracují radostně a ze všech sil k dosažení nejvyššího výkonu v zájmu národa a státu.

Řízení výroby s hlediska využití strojů.

Vedle lidského činitele jsou důležitým výrobním činitelem *stroje*. Zejména pro dnešní vedení války jsou *stroje* důležitým činitelem.

Tato válka je válkou technickou a jako taková klade mimořádné požadavky na výrobní kapacitu každé země. V této válce dochází k souboji největších strojních průmyslů světa. Vítězem v tomto boji zůstane ten, kdo bude schopen větší výkonu a dovede jej vhodněji využívat.

Úspěšné řízení výroby neobejde se ovšem bez vhodného *vedoucího lidského činitele*, který má na starost celou průmyslovou výrobu a dovede ji přivést k nejvýše možnému výkonu.

V říšském strojním průmyslu je tímto vedoucím a zodpovědným činitelem t. zv. „*Der Bevollmächtigte für die Maschinenproduktion*“ (zmocněnec pro výrobu ve strojním průmyslu). Je jím v Říši ředitel Kurt Lange. Z jeho organizačních opatření třeba uvést zejména tato:

1. Zmocněnec řídí *výrobní program* strojů a zejména výrobní program těch závodů, které vyrábějí obráběcí stroje. Do výrobního (pracovního) programu zařazuje pak jen typy nejdůležitějších strojů a vypy méně důležité.

Dělyt, resp. přiděl obráběcích strojů, řídí zmocněnec s hlediska síly jednotlivých podniků pro válečné hospodářství.

Zmocněnec provádí ve výrobě obráběcích strojů *dělbou práce* a to objednávkami na nové stroje rozděluje na více závodů a výrobu u rozděluje na několik částí.

Prováděním určitého výrobního programu pověřuje zmocněnec odd., které v těsné spolupráci zhošťují se svých úkolů v předepsané

Zmocněnec musí mít stálý přehled o počtu a hlavních druhích strojů, umístěných ve strojním průmyslu a musí tyto stroje ořezby zaměstnávat co nejúčelněji a stroje opotřebované nahradit novými a výkonnějšími.

... usměrňovaná a řízená výroba může dosáhnouti *dokonalého využití strojů* a tak zdolat úkoly, které klade válka a vývoz na dnešní strojní průmysl v Říši.

Racionalizace a stupňování výkonu s hlediska organizace práce.

Třetím důležitým článkem každého organismu podniku jest *organizace práce*. Účelem organizace je dosáhnouti hospodárnosti v provozu a stupňování výkonu.

Stupňování výkonu nelze rozumět zvýšení celkové výroby, na př. tím, že se zvětší zastavená pracovní plocha a pořídí se do závodu nové pracovní stroje. Takové rozmožení výroby není zvýšením výkonu v pravém a užším slova smyslu.

Stupňováním výkonu je rozumětí ony výsledky práce technika, které se projevují v tom, že ze surovin jsoucích po ruce a při stávající (často i omezené) lidské a strojní práci se podaří dosáhnouti lepších výsledků jedině použitím lepší organizace práce.

Při organizování práce v novém duchu a podle nové nauky o vedení podniku nemá a nesmí mítí vedoucí podniku na mysli nečiniti z pracujících lidí automatické roboty, které by mu byly dobrým mechanickým prostředkem k dosažení hospodárnosti a stupňování výkonu v jeho podniku.

Vedoucí podniku musí vidětí v osazenstvu podniku své *spolupracovníky na společném díle*, které jako příslušníky národní a podnikové pospolitosti musí umětí získati pro ideu největšího výkonu v zájmu osazenstva a podniku a v zájmu národa a státu. V tomto bodě liší se říšská „nauka o organizování práce a o vedení podniku“ od nauky Taylorovy.

V Říši byl zřízen pro „studium otázek zvyšování výkonu a racionalisace práce“ zvláštní říšský výbor zvaný „*Reichsausschuß für Leistungssteigerung*“ (RfL), t. j. „Říšský výbor pro stupňování výkonu“, v jehož čele stojí Dipl. Ing. Georg *Seebauer*, prezident „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit“ (RKW) a vedoucí „Reichsausschuß für Betriebswirtschaft“, říšský výbor pro podnikové hospodářství.

Pracovní program tohoto výboru byl za normálních dob velmi bohatý, ba, až příliš široký, a nelze se také diviti. Sám pojem organizace a racionalisace práce je pojem široký, neboť možno pod ním zahrnouti celou řadu úkolů spojených se zlepšováním provozního zařízení, výrobních prostředků a řadu úkolů spojených se zdokonalováním výrobních a pracovních metod.

V době nynější války Říšský výbor pro stupňování výkonu (Reichsausschuß für Leistungssteigerung) omezil svoji činnost na řešení několika nejdůležitějších úkolů, které vložil do t. zv. „*Okamžitého programu pro stupňování výkonnosti*“ („*Sofortprogramm der Steigerung*“).

Do tohoto programu pro okamžité zvyšování výkonu patří řešení těchto důležitých otázek a úkolů:

1. Zavedení *normalisace a typisace* za účelem stupňování hospodárnosti ve výrobě a zvyšování bojové síly.
2. Zřizování t. zv. „*pracovních pospolitostí*“ pro stupňování výkonu.
3. Zkoumání *zdrojů ztrát* přivoděných chybným použitím techniky, špatnou péčí o lidského činitele a špatnou organizací práce.

4. Používání *pracovních a časových studií* pro účely zjišťování správné odměny za práci, pro účely správné kalkulace a správné přípravy a plánování práce.

5. Zavádění větší *hospodárnosti v balení* s ohledem na spotřebu balících surovin.

6. Získávání zaměstnanců pro *stupňování výkonu*.

K těmto vyjmenovaným úkolům na poli organizace práce pojí se *další a nové úkoly*, které mají za cíl zvýšení výkonu, dosažení a zvýšení hospodárnosti v provozu průmyslových závodů.

Mezi tyto úkoly patří na př. „odborná výchova zaměstnanců“, „jednotné účetnictví a kalkulace“, „uvolnění pracovních sil pro účely válečného hospodaření za účelem zvyšování jeho výkonu“ a jiné úkoly.

O těchto úkolech a mnohých jiných budu mítí příležitost zmíniti se v některé z příštích pracovních schůzí.

Závěrem možno říci, že zavádění racionalisace a s ní spojené stupňování hospodárnosti a výkonu má velký význam jak v době válečné, tak i v době mírové.

V dobách mírových je hlavním cílem racionalisace *snížení výrobních nákladů*. Dnes, v době válečné, je cílem racionalisace stupňování výkonu a *úspora drahocenné lidské síly*, tolik důležité pro úspěšné vedení každého podniku i pro úspěšné vedení války.

Zákony života nacionálně socialistického podniku.

Nacionálně socialistický podnik, jako *podniková pospolitost*, je součástí národní pospolitosti. Není tedy „továrnou na peníze“ a není také veden s hlediska nejvyšší rentability (nejvyššího zisku a docílení největšího zúročení kapitálu), nýbrž s hlediska, aby bylo docíleno největšího výkonu při pokud možno nejmenších nákladech. Při tom jest uplatňována zásada, aby výsledky podnikání prospívaly celku.

Poznatí *zákonů pospolitosti* a jim sloužící patří mezi první a vznešené úkoly každého dnešního vedoucího podniku.

Sledujeme-li život podniku vedeného v duchu nacionálně socialistickém, musí nás zajímati zejména tyto jeho číty úseky činnosti:

1. Organizace a vedení podniku.
2. Problémy správy (řízení) podniku.





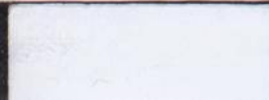


di

in



Pr



14

Prag, den 6. Januar 1942.

G.R. mit 2 Anlagen
H-Standardartenführer Böhme,
P r a g ,

K 2.

7018

unter Bezugnahme auf den Inhalt der Anlagen zur Kenntnis übersandt.

H e i l H i t l e r !

[Handwritten signature]

H-Obersturmbannführer.

*s. u. d.
10 25/1.42*

VI A - 1/42

15
Prag, den 6. Januar 1942.

G.R. mit 2 Anlagen
W-Standartenführer Böhme,
P r a g ,

unter Bezugnahme auf den Inhalt der Anlagen zur Kenntnis übersandt.

Heil Hitler!

gez. Gies.
80505

W-Obersturmbannführer.

Es handelt sich um die provisorische Übersicht über das Pelz- und Wollsammlungsergebnis unter den Deutschen des Protektorats. Der NSDAP-Kreis Königgrätz fehlt. Der Kreisleiter war infolge schwerer Erkrankung seiner Frau nicht zu erreichen.

Die Übersicht, die von Pg. Schulte-Schomburg zusammengestellt ist, wurde von mir am heutigen Tage um 0,40 Uhr dem Führer vom Dienst im Reichssicherheitshauptamt (W-Oberscharführer Kleist) zur Weitergabe an die Adjutantur von W-Obergruppenführer Heydrich - und zwar an den ersten Adjutanten, W-Sturmbannführer Ploetz - fernmündlich übermittelt.

Pg. Schulte-Schomburg wird das endgültige Ergebnis am 5. oder 6. d.Mts. mitteilen.

[Handwritten signature]

4/7.7945.

174

Übersicht.

Überschuhe	321 Paar
Pelzstiefel	165 "
Socken und Strümpfe	76 049 "
Unterhemden	7 805 Stück
Unterhosen	8 032 "
Leibbinden	3 848 "
Brust- und Lungenschützer	1 956 "
Kopfschützer	11 856 "
Ohrenschützer	13 700 "
Kniewärmer	3 469 Paar
Pulswärmer	15 327 "
Pullover, Wollwesten und Unterjacken	20 597 Stück
Pelzjacken	321 Stück
Pelzwesten	984 "
Gefütterte Westen	1 742 "
Wolldecken	4 004 "
Pelzdecken	201 "
Gewöhnliche Decken und Steppdecken	3 957 "
Gefütterte Lederhandschuhe	3 502 Paar
Wollhandschuhe und Fäustlinge	14 116 "
Schals	22 863 Stück
Lange und kurze Pelze	1 465 "
Muffs	1 419 "
Skier	3 117 Paar
Skischuhe und -stiefel	85 "
Pelzfelle	1 913 Stück
Pelzmützen	607 "
Skianzüge	244 "
Hasen-, Kanin- und Lammfelle	10 324 "
Sonstiges (Trainingsanzüge, Fußsäcke, Kaputzen, Schneehauben, Ledermäntel, Skimützen, Pulswärmer aus Pelz, rohes Pelzfutter usw.)	18 499 "