

OBSAH

Predhovor 11

1 Úvod do problematiky riadenia 13

1.1 Základné poslanie riadenia v priemysle 13

1.1.1 Vymedzenie pojmu riadenie 13

1.1.2 Podstata a charakter riadiacej práce 15

1.1.3 Aspekty riadiacej práce 17

1.1.4 Funkcia riadenia 18

1.1.5 Štruktúra riadiaceho procesu 19

1.1.6 Prístupy k procesu riadenia 20

1.2 Systémové chápanie riadenia 21

1.2.1 Úvod do teórie systémov 22

1.3 Pojem informácia 24

1.3.1 Členenie informácií 25

1.3.2 Entropia 26

1.3.3 Entropia a informácia 28

1.4 Princípy riadenia 29

1.4.1 Hlavné zásady riadenia 29

1.4.2 Zmeny v hospodárskom mechanizme 31

1.4.3 Zosúladenie záujmov spoločnosti, skupiny a jednotlivca 32

1.4.4 Aspekty riadenia podniku 33

2 Plánovanie a organizovanie priemyselnej činnosti v doprave 34

2.1 Podstata plánovania 34

2.1.1 Predmet a cieľ plánovania 34

2.1.2 Metódy plánovania 36

2.1.3 Súčasný systém plánovania priemyselnej činnosti v doprave 37

2.1.3.1 Systémy plánovania údržby železničných koľajových vozidiel 38

2.1.3.2 Spôsob zostavy plánu opráv železničných koľajových vozidiel 39

2.2 Fázy plánovania 39

2.2.1 Prognózovanie vývoja 40

2.2.2 Stratégia a metodológia prognóz 41

2.2.3 Dlhodobé plánovanie a metódy plánovania priemyselnej výroby 42

2.3 Súčasný systém plánovania 43

2.4 Podstata organizovania 44

2.4.1 Predmet a cieľ organizovania 44

2.4.2 Vzťah medzi riadením, reguláciou a organizáciou 45

2.5 Tvorba organizačných štruktúr 46

2.5.1 Vnútroorganizačné útvary a väzby medzi nimi 47

2.5.2 Vzťahy a väzby vnútroorganizačných útvarov 48

- 2.5.2.1 Cieľovo-programové štruktúry 52
- 2.5.3 Delegovanie právomocí 54
- 2.5.4 Organizačný poriadok 55
- 2.5.5 Organizácia a reorganizácia 56
- 2.6 Riadenie rozvoja organizácie práce 57
- 2.6.1 Postup riadenia organizácie práce — tímový manažment 58

3 Rozhodovacie procesy 61

- 3.1 Charakteristika rozhodovacích procesov 61
 - 3.1.1 Etapy rozhodovacieho procesu 62
 - 3.1.2 Klasifikácia kritérií rozhodovania 64
 - 3.1.3 Predpoklady správneho rozhodovania 67
 - 3.1.4 Racionálnosť rozhodovania 68
 - 3.1.5 Vedúci pracovník v rozhodovacom procese 69
- 3.2 Modelovanie rozhodovacích procesov 71
 - 3.2.1 Vymedzenie predmetu modelovania 72
 - 3.2.1.1 Model štruktúry rozhodovacieho procesu 73
 - 3.2.1.2 Model väzieb rozhodovacieho procesu s okolím 74
- 3.3 Operačná analýza 75
 - 3.3.1 Matematické programovanie 75
 - 3.3.2 Teória zásob 76
 - 3.3.3 Teória hromadnej obsluhy 77
 - 3.3.4 Sietová analýza 81
 - 3.3.4.1 Postup pri aplikácii metódy CPM 83
 - 3.3.4.2 Postup pri aplikácii metódy PERT 84
 - 3.3.4.3 Metóda RAMPS 84
 - 3.3.5 Hodnotová analýza 86
 - 3.3.5.1 Etapy hodnotovej analýzy 86
 - 3.3.5.2 Vyhľadávanie námetov na riešenie 88

4 Priemyselný podnik 92

- 4.1 Organizačné štruktúry priemyselných podnikov 92
 - 4.1.1 Organizácia priemyselného podniku 93
 - 4.1.2 Práva a povinnosti podniku 95
 - 4.1.3 Organizácia podnikovej sféry 95
- 4.2 Vznik a postavenie podniku 96
- 4.3 Úlohy podniku 97
- 4.4 Ukazovatele práce — meranie práce 99
 - 4.4.1 Prácnosť výrobku 99
 - 4.4.2 Produktivita práce 101

5 Plánovanie v podniku 103

- 5.1 Úlohy a podstata plánovania 103
 - 5.1.1 Kontrola úloh 104
- 5.2 Sústava podnikových plánov 104
 - 5.2.1 Štruktúra podnikového plánu 105
 - 5.2.2 Plán priemyselnej produkcie — plán výkonov 105
 - 5.2.3 Plán rozvoja a vedy a techniky 106
 - 5.2.4 Plán investičnej činnosti 107
 - 5.2.5 Plán práce 108
 - 5.2.6 Plán technicko-organizačných opatrení 109
 - 5.2.7 Plán materiáľno-technického zásobovania (MTZ) 109
 - 5.2.8 Plán zvyšovania akosti priemyselnej produkcie 109
 - 5.2.9 Plán závodnej dopravy 110
 - 5.2.10 Finančný plán, plán vlastných nákladov 110

6 Medzinárodné organizácie v doprave 111

7 Riadenie ekonomiky v priemyselných podnikoch rezortu dopravy 115

7.1	Hospodárske prostriedky podnikov	116
7.1.1	Druhy úverov a spôsoby úverovania	118
7.2	Ekonomická štatistika	119
7.2.1	Úlohy ekonomickej štatistiky	121
7.2.2	Štatistický informačný systém a štatistické ukazovatele	121
7.2.3	Klasifikácia ekonomických ukazovateľov	123
7.2.4	Štatistika základných prostriedkov	126
7.2.5	Štatistické ukazovatele produkcie a výkonov	128
7.2.6	Štatistika produktivity práce	130
7.2.7	Efektívnosť výrobného procesu	132
7.3	Náklady na výrobu a priemyselnú činnosť	134
7.3.1	Spôsob sledovania vlastných nákladov	135
7.3.2	Sledovanie nákladov a výnosov podľa hospodárskych stredísk v železničných opravovniach a strojárňach	137
8	Vedecko-technický rozvoj a jeho riadenie	139
8.1	Hlavné smery vedecko-technického rozvoja	139
8.1.1	Uplatňovanie vedecko-technického rozvoja	140
8.1.2	Hlavné smery hospodárskeho a sociálneho rozvoja v doprave na najbližších pätnásť rokov	142
8.2	Riadenie, organizovanie a plánovanie vedecko-technického rozvoja	143
8.2.1	Riadenie vedecko-technického rozvoja	144
8.2.2	Organizácia vedecko-technického rozvoja	146
8.2.3	Plánovanie vedecko-technického rozvoja	148
8.2.4	Vedecko-technické a ekonomické informácie	150
8.3	Hodnotenie efektívnosti vedecko-technického rozvoja	151
8.4	Hlavné smery vedecko-technického rozvoja v doprave	154
8.4.1	Zameranie vedecko-technického rozvoja v doprave	155
8.4.2	Vedecko-technický rozvoj dopravy v rokoch 1955 až 2000	156
8.4.3	Automatizácia technologických procesov v doprave	157
8.4.4	Inovácia a modernizácia dopravných ciest, ich vybavenosti, údržby a opravy	158
8.4.5	Inovácia a modernizácia dopravných, prepravných a manipulačných prostriedkov, ich údržby a opravy	158
8.4.6	Uplatnenie robotiky a elektroniky v doprave	160
9	Technická príprava výroby	161
9.1	Funkcia technickej prípravy výroby	162
9.2	Úlohy a podstata technickej prípravy výroby	163
9.2.1	Projektová a konštrukčná príprava výroby	164
9.2.2	Technologická príprava výroby	167
9.2.3	Technicko-organizačná príprava výroby	169
9.2.4	Ekonomické rozbor v technickej príprave výroby	171
9.3	Výrobné systémy s robotmi a manipulátormi	172
9.3.1	Definícia základných pojmov vo výrobných systémoch s robotmi a manipulátormi	173
9.3.2	Vzťahy medzi technológiou, konštrukciou a robotizáciou	175
9.3.3	Systémy manipulácie v pružných výrobných systémoch (PVS)	177
9.3.4	Procesy merania v pružných výrobných systémoch (PVS)	179
9.3.5	Automatizované pružné kontrolné systémy	181
9.4	Automatizácia inžinierskych prác	182
9.4.1	Komplexné automatizované systémy	183
9.4.1.1	Subsystém projektovej a konštrukčnej prípravy výrobkov podporovanej počítačom (CAD)	183
9.4.1.2	Subsystém technologickej prípravy výroby podporovanej počítačom (CAPE)	185
9.4.1.3	Subsystém výroby podporovanej počítačom (CAM)	186
9.5	Ekonomické rozbor v technickej príprave výroby (TPV)	188
9.5.1	Rozbor technicko-ekonomickej úrovne výrobku	189
9.5.2	Rozbor technológie výrobku	191
9.5.3	Súhrnné hodnotenie výsledkov ekonomických a rozborov v technickej príprave výroby	192

9.5.4	Ekonomika automatizovaných výrobných systémov	192
9.6	Normovanie práce vo výrobe a opravárstve	195
9.6.1	Druhy a rozdelenie noriem	196
9.6.2	Sústava klasifikácie spotreby pracovného času	197
9.6.3	Triedenie pracovného času počas pracovného dňa	198
9.6.4	Metódy skúmania pracovného času	199
9.6.5	Metódy určovania výkonových noriem	200
9.7	Ergonómia v priemysle a doprave	202
9.7.1	Aplikácia ergonómie v praxi	203
9.7.2	Výber pracovníkov pre výkon práce	204
9.7.3	Priestorové a pohybové vzťahy na pracovisku	205
10	Práca s ľuďmi a jej riadenie	207
10.1	Sociologický a psychologický systém personálneho riadenia	207
10.1.1	Zásady vedenia pracovných kolektívov	208
10.1.2	Kolektív	209
10.1.3	Jednotlivec v kolektíve	210
10.1.4	Vedúci pracovník	211
10.2	Úlohy a obsah práce s ľuďmi	212
10.2.1	Personálny rozvoj	213
10.2.2	Riadenie sociálneho rozvoja	213
10.2.3	Vedenie ľudí	214
10.2.4	Pridelovanie úloh pracovníkom	215
10.2.5	Dohľad nad činnosťou pracovníkov	215
10.3	Kvalifikácia, výber a hodnotenie pracovníkov	216
10.3.1	Podstata kvalifikácie a jej význam	217
10.3.2	Výber a rozmiestňovanie pracovníkov	218
10.3.3	Hodnotenie pracovníkov	220
10.4	Pracovná záťaž	220
10.4.1	Schopnosť pracovníkov podávať pracovný výkon	222
10.5	Pracovnoprávne vzťahy	223
10.5.1	Predmet pracovného práva	223
10.5.2	Pojem, prvky a predpoklady pracovnoprávných vzťahov	224
10.5.3	Pracovné vzťahy	225
10.5.3.1	Vznik, zmena a ukončenie pracovného pomeru	225
10.5.3.2	Vznik pracovného pomeru	226
10.5.3.3	Zmena pracovného pomeru	227
10.5.3.4	Skončenie pracovného pomeru	227
11	Výrobný proces v priemyselnej činnosti v doprave	230
11.1	Základné údaje o výrobe a určenie technologického opravného času vozidla	231
11.1.1	Určovanie rozpracovanosti agregátov vozidiel alebo výrobkov	231
11.2	Priestorová štruktúra výrobného a opravárskeho procesu	234
11.2.1	Predmetová špecializácia výrobného a opravárskeho procesu	235
11.2.2	Technologická špecializácia organizácie výrobného a opravárskeho procesu	237
11.3	Časová štruktúra výrobného procesu	238
11.4	Formy organizácie výrobného a opravárskeho procesu	241
11.4.1	Organizácia výrobného a opravárskeho procesu	241
11.5	Operatívne plánovanie a riadenie výroby	243
11.5.1	Sústavy operatívneho plánovania	245
11.5.2	Spôsoby operatívneho riadenia výrobného procesu	246
12	Technická obsluha výroby	248
12.1	Hospodárenie s náradím	249
12.1.1	Životnosť a trvanlivosť náradia	251
12.2	Starostlivosť o základné prostriedky	252
12.2.1	Progresívne metódy starostlivosti o základné prostriedky	253
12.3	Starostlivosť o koľajové vozidlá	254
12.3.1	Udržiavacia sústava hnacích vozidiel	256
12.3.2	Plánovanie údržby hnacích vozidiel	257

12.3.3	Starostlivosť o osobné a nákladné vozne	259
12.4	Materiálno-technické zásobovanie	261
12.4.1	Plánovanie v materiálno-technickom zásobovaní	262
12.4.2	Metódy plánovania materiálu a náhradných dielov v železničnej doprave	263
12.4.3	Normy spotreby a požiadavky na ich spracovanie	265
12.5	Manipulácia s materiálom	267
12.5.1	Tok materiálu vo výrobnom a opravárskom procese	268
13	Riadenie akosti	270
13.1	Akosť výrobkov	270
13.1.1	Stanovenie úrovne akosti	272
13.1.2	Starostlivosť o akosť	273
13.1.3	Organizácia riadenia akosti	276
13.2	Riadenie a ekonomika akosti	278
13.2.1	Komplexné riadenie akosti	278
13.2.2	Riadenie akosti vo výrobnom a opravárskom procese	279
13.2.3	Nepodarky a možnosti ich odstraňovania	280
13.2.4	Vplyv akosti na ekonomiku podniku	281
14	Automatizované systémy riadenia podniku	282
14.1	Systémový prístup k riešeniu úloh automatizovaného systému organizačného riadenia podniku	283
14.2	Informácie v automatizovanom systéme riadenie podniku a technika ich spracovania	284
14.2.1	Údajová základňa	285
14.2.2	Projekt automatizovaného systému riadenia podniku	286
14.2.3	Automatizovaný systém riadenia technologického procesu dielne (ASRTP)	288
15	Hospodárnosť výroby	291
15.1	Hlavné princípy samofinancovania	291
15.2	Ceny a náklady	295
15.2.1	Funkcia cenového systému v riadení podniku	296
15.2.2	Tvorba cien	296
15.3	Vlastné náklady	298
15.3.1	Zdroje znižovania vlastných nákladov	300
15.3.2	Prostriedky znižovania vlastných nákladov	302
16	Sústava odmeňovania	303
16.1	Hľadiská pre stanovenie individuálnych miezd	303
16.2	Mzdová sústava — odmeňovanie podľa práce	305
16.2.1	Sústava tarifných miezd	305
16.2.1.1	Tarifné kvalifikačné katalógy	306
16.2.1.2	Mzdové tarify	307
16.2.1.3	Stupnice mzdových taríf	309
16.3	Formy miezd	310
16.4	Diferenciácia v odmeňovaní pracovníkov	315
17	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	317
17.1	Odbory a bezpečnosť práce	318
17.2	Úlohy útvaru bezpečnosti práce	319
17.3	Úlohy nadriadených orgánov	321
17.4	Účasť pracujúcich na zabezpečovaní bezpečnosti práce	321
17.5	Požiarňa ochrana	322
17.6	Povinnosti vedúcich prevádzok, pracovných úsekov, majstrov a pracujúcich	323
	Literatúra	325
	Register	326