

Obsah**ČÁST I.: MANAGEMENT A PROSTŘEDÍ**

1. KAPITOLA MANAŽEŘI A VÝVOJ MANAGEMENTU	23
Základy řízení práce a organizací	28
Management práce	28
Management organizací	31
Základy řízení lidí v organizacích	32
Přístup zdůrazňující mezilidské vztahy	33
Hawthorneovské studie.....	34
Behavioristický vědecký přístup	36
Základy řízení produkce a operací.....	38
Vývoj manažerské vědy	39
Produkční a operační management	41
Snahy o integrování tří přístupů	43
Systémový přístup	43
Kontingenční přístup	44
Tři úkoly světové třídy manažerů.....	46
Pojetí této publikace	47
Přehled hlavních bodů	49
Otázky k diskusi	50
PŘÍPAD 1 -1.....	51
Goya Foods: Pracovní příležitosti a konkurenční síla.....	51
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	52
Stanoviska k obchodním organizacím.....	52

2. KAPITOLA	
MANAŽEŘI A JEJICH PROSTŘEDÍ	55
Vnější prostředí	56
Přímé vlivy.....	57
Nepřímé vlivy.....	65
Vnitřní prostředí.....	72
Tři úrovně managementu.....	72
TYPY manažerů a úrovně managementu	73
Přehled hlavních bodů.....	80
Otázky k diskusi	80
PŘÍPAD 2 – 1.....	81
McDonald's se sžívá s prostředím	81
PŘÍPAD 2 – 2.....	82
Manažeři rozhodují.....	82
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	85
Profil vnějšího prostředí	85
3. KAPITOLA	
ŘÍZENÍ V CELOSVĚTOVÉM PROSTŘEDÍ	87
Mezinárodní dohody a ekonomické svazky	89
Všeobecná dohoda o clech a obchodu	90
Ekonomické svazky	90
Nadnárodní společnost.....	93
Rozhodování o vstupu na celosvětové trhy.....	95
Volba zahraničních trhů	96
Volba produktů.....	96
Způsob vstupu na zahraniční trh	97
Prostředí nadnárodního manažera.....	103
Kultura.....	103
Ekonomika.....	105
Politika	107
Technologie	110
Management v nadnárodních organizacích	110
Plánování.....	110
Organizování.....	111
Vedení	113
Kontrolování	114
Manažeři v nadnárodní společnosti.....	116

Přehled hlavních bodů	118
Otázky k diskusi	119
PŘÍPAD 3 – 1	120
Maquiladoras: Před vznikem a po vzniku NAFTA	120
Otázky k diskusi	122
PŘÍPAD 3 – 2	122
Investovat v Rusku?	122
Otázky k diskusi	124
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	124
Zahájení mezinárodního obchodování	124
4. KAPITOLA	
SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU	127
Charakter sociální zodpovědnosti	129
Sociální zodpovědnost jako sociální povinnost	129
Sociální zodpovědnost jako sociální odezva	130
Sociální zodpovědnost jako sociální citlivost	131
Spojitost sociální zodpovědnosti	133
Specifické sociálně zodpovědné aktivity	134
Interní příjemci užitků sociálně zaměřených aktivit	136
Externí příjemci užitků sociálně zaměřených aktivit	139
Vliv změn na sociální zodpovědnost organizací	141
Historický vývoj vztahů mezi společnostmi a organizacemi	142
Současné pojetí sociální zodpovědnosti organizací	144
Manažerská etika	144
Etické standardy	145
Úloha organizace v etickém chování	147
Etická a sociální citlivost	151
Přehled hlavních bodů	152
Otázky k diskusi	153
PŘÍPAD 4 – 1	154
Budování etiky u General Dynamics	154

PŘÍPAD 4 – 2	156
Školící diskuse	156
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	158
Etická dilemata	158

ČÁST II.: ŘÍZENÍ PRÁCE A ORGANIZACÍ: PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, KONTROLOVÁNÍ

5. KAPITOLA

MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ.....	163
TYPY manažerských rozhodnutí	164
Programovaná a neprogramovaná rozhodnutí	165
Typy rozhodnutí a úroveň managementu.....	166
Proces rozhodování	166
Identifikace problému	170
Stanovení alternativních řešení	171
Hodnocení alternativních řešení	171
Výběr vhodné alternativy	175
Implementace rozhodnutí	176
Kontrola a vyhodnocení	177
Individualita při rozhodování.....	177
Hodnoty	177
Osobnost.....	178
Tendence k riskování.....	179
Náchylnost k pochybám	180
Skupinové rozhodování	181
Individuální versus skupinové rozhodování	181
Kreativita při skupinovém rozhodování.....	183
Techniky stimulování kreativity	185
Přehled hlavních bodů	187
Otázky k diskusi	188
PŘÍPAD 5 – 1.....	188
Těžké rozhodnutí jednoho manažera.....	188
PŘÍPAD 5 – 2.....	190
Skupinové rozhodování na univerzitě v Longley.....	190
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	192
Rozhodování na moři	192

6. KAPITOLA

FUNKCE PLÁNOVÁNÍ	195
Charakter plánování	197
Prvky plánování	197
Význam plánování	199
Koordinování úsilí	200
Příprava změn	200
Vývoj standardů výkonnosti	201
Rozvoj manažerů	201
Stanovení cílů a priorit	201
Priority cílů	204
Časový rámec cílů	205
Konflikty mezi cíli	206
Měřítko cílů	207
Postavení cílů v plánování	210
Akce	210
Předpověď prodeje	212
Zdroje	213
Implementace plánů	216
Pravomoc	217
Zásady	217
Klíčové záležitosti plánování	218
Přehled hlavních bodů	219
Otázky k diskusi	220
PŘÍPAD 6 – 1	221
Plánování změn vyžadující změny plánování	221
PŘÍPAD 6 – 2	223
Identifikace problému ve firmě vyrábějící spotřební předměty	223
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	225
Jak uplatnit prvky plánování v osobním životě	225

7. KAPITOLA	
STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	227
Význam strategického plánování.....	229
Proces strategického plánování.....	230
Poslání organizace	231
Cíle organizace	237
Strategie organizace	238
Plán portfolia organizace	241
Uplatňování procesu strategického plánování	245
Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními	246
Operační cíle a strategie a jejich vazba na cíle a strategie organizace	247
Přehled hlavních bodů	248
Otázky k diskusi	248
PŘÍPAD 7 – 1.....	249
Podněcování různorodosti v procesu strategického plánování.....	249
PŘÍPAD 7 – 2.....	251
Strategické plánování ve Family Store	251
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	253
Význam funkce plánování.....	253
8. KAPITOLA	
FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ.....	255
Dimenze organizační struktury	258
Stupeň formalizace	258
Stupeň centralizace.....	258
Stupeň složitosti	259
Dělba práce.....	260
Důsledky specializace práce	261
Uplatňování týmové práce.....	262
Delegování pravomoci.....	264
Proč delegovat pravomoc	264
Proč pravomoc nedelegovat.....	265
Národní specifika delegování pravomoci	266
Specializace a delegování pravomoci	267
Vytváření organizačních jednotek (oddělení)	268
Funkcionální organizační struktury	269
Procesní organizační struktury	270
Výrobní organizační struktury	271

Zákaznické organizační struktury	273
Geografické organizační struktury	274
Smíšené organizační struktury	275
Maticové organizační struktury	275
Organizační struktury nadnárodních společností	278
Rozpětí řízení.....	280
Reálné interpersonální vztahy	280
Rozpětí řízení a počet stupňů řízení	281
Dimenze organizační struktury a organizační rozhodování	283
Stupeň formalizace	283
Stupeň centralizace.....	284
Stupeň složitosti	284
Přehled hlavních bodů	285
Otázky k diskusi	286
PŘÍPAD 8 – 1.....	287
Organizační struktura Saxe Realty Company	287
PŘÍPAD 8 – 2.....	288
Proměny organizační struktury na Manažerské fakultě.....	288
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	292
Organizační projektování	292
9. KAPITOLA	
ORGANIZAČNÍ PROJEKTOVÁNÍ	295
Obecný přístup	297
Klasické organizační projektování.....	297
Byrokratické organizační projektování.....	298
Klasická škola organizačního projektování	299
Neoklasické organizační projektování.....	300
Kontingenční přístup.....	305
Technologie a organizační projektování	305
Prostředí a organizační projektování	309
Strategie a organizační projektování.....	314
Přehled hlavních bodů.....	318
Otázky k diskusi	319
PŘÍPAD 9 – 1.....	320
General Motors: Změny v organizačním projektování	320
PŘÍPAD 9 – 2.....	322 F
Federal Expres usiluje o štíhlejší organizaci.....	322

PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	324
Organizační projektování na fakultě.....	324
10. KAPITOLA	
FUNKCE KONTROLOVÁNÍ.....	325
Tři typy kontroly	327
Preventivní kontrola.....	331
Lidské zdroje: Výběr a umístování.....	332
Materiály	332
Kapitál	334
Finanční zdroje	337
Průběžná kontrola	338
Kontrola zpětnou vazbou.....	339
Analýza finančních výkazů.....	340
Nákladová analýza	342
Kontrola jakost.....	343
Hodnocení výkonnosti pracovníků.....	345
Přehled hlavních bodů	347
Otázky k diskusi	348
PŘÍPAD 10 – 1	348
Benchmarking u Xeroxu.....	348
PŘÍPAD 10 – 2	350
Vývoj nového produktu.....	350
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	352
Společnost pro výrobu papírových letadel.....	352
ČÁST II – SOUHRNNÝ PŘÍPAD	356
Řízení práce a organizací: Plánování, organizování a kontrolování	356

ČÁST III.: ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH: PROBLÉMY VEDENÍ

11. KAPITOLA	
MOTIVACE	365
Co je to motivace?	366
Motivační proces	368
Jak porozumět motivaci: Aplikace teorií.....	370

Teorie motivace zaměřené na obsah	371
Maslowova hierarchie potřeb	371
Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	375
Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu	379
Teorie motivace zaměřené na proces	381
Teorie spravedlnosti	381
Vroomova expektační teorie	383
Stimulační teorie	386
Integrující model motivace	389
Porter-Lawlerův model	389
Použití modelu.....	391
Motivace, různorodost kultury a interkulturální problémy	391
Nový manažerský přístup.....	393
Motivace v interkulturálním prostředí	393
Manažerské strategie zvyšování motivace	395
Obohacování práce	395
Aplikace obohacování práce v organizacích	397
Odměňování odrážející výkon	398
Program poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP)	402
Pružná pracovní doba	404
Přehled hlavních bodů.....	406
Otázky k diskusi	407
PŘÍPAD 11 – 1	408
Plat vedoucího pracovníka: Ocenění nebo hanba?.....	408
PŘÍPAD 11 – 2	411
Motivační systém ve Worthington Industries	411
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	413
Vaše pracovní preference v porovnání s ostatními účastníky.....	413
12. KAPITOLA	
ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SKUPIN	417
Klasifikace pracovních skupin	419
Vytváření pracovních skupin	420
Důvody související s fyzickou blízkostí.....	420
Ekonomické důvody	421
Sociopsychologické důvody	421
Zvláštní typy skupin v organizaci	422
Příkazové skupiny	423
Skupiny vytvořené na základě úkolu.....	423
Zájmové skupiny	423
Přátelské skupiny.....	424

Výbory: Zvláštní druhy skupin	424
Kroužky kvality: Skupinový přístup orientovaný na akci.....	426
Autonomní skupiny	429
Multikulturální pracovní skupiny: Řízení rozmanitosti.....	430
Rozvoj pracovních skupin	432
Charakteristiky pracovních skupin.....	435
Struktura a role skupiny	436
Skupinové cíle	437
Vedení	437
Normy a kontrola.....	438
Soudržnost	440
Velikost.....	442
Vnitroskupinový konflikt	443
Meziskupinový konflikt.....	443
Důsledky členství ve skupině	448
Spokojenost členů.....	448
Efektivita skupinového rozhodování	449
Přehled hlavních bod.....	450
Otázky k diskusi	451
PŘÍPAD 12 – 1	452
Týmový přístup v zoologické zahradě v San Diegu	452
PŘÍPAD 12 – 2	454
Policejní útvar v Lakelandu.....	454
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	455
Skupinový brainstorming	455
13. KAPITOLA	
VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH	457
Co je to vedení?	458
Vedoucí práce: Vzájemné sdělování názorů	461
Postoje vedoucích: Významné premisy	462
Ženy versus muži jako vedoucí	465
Teorie vedení založené na rysech vedoucího.....	468
Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování.....	469
Kontinuum vedení.....	469
Michiganský výzkum:	
vedoucí orientovaní na práci a vedoucí orientovaní na pracovníka	470
Výzkum na Ohio State University: Dvourozměrová teorie	470
Teorie manažerské mřížky (teorie grid).....	471
Přehled teorií založených na osobních kvalitách a způsobu chování	473
Situační teorie vedení	474

Kontingenční teorie	475
Teorie cesta-cíl	478
Teorie stylu vedoucího (rozhodovací model).....	480
Třírozměrová teorie efektivity vedoucího	482
Porovnání	485
Transformační vedení	486
Vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení	487
Přesnost vnímání	487
Vzdělání, zkušenosti a osobnost.....	487
Očekávání a styl nadřízeného	488
Pochopení a znalost úkolu	489
Očekávání vedoucích stejné úrovně (kolegů)	489
Integrovaní ovlivňujících faktorů	489
Multikulturální vedení.....	491
Přehled hlavních bodů	494
Otázky k diskusi	495
PŘÍPAD 13 – 1	495
Nešťastný správce nemocnice.....	495
PŘÍPAD 13 – 2	497
Harley-Davidson: Vedoucí na motocyklu.....	497
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	500
Jste transformační vedoucí?	500
14. KAPITOLA	
KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ	503
Význam komunikace	505
Co je proces komunikace.....	507
Prvky komunikace.....	507
Komunikace v organizacích	512
Sestupná komunikace	513
Vzestupná komunikace	514
Horizontální (laterální) komunikace	515
Diagonální komunikace	515
Interpersonální komunikace	516
Oblasti informací.....	516
Strategie zlepšení	517
Manažerské styly	518
Proč se komunikace hroutí.....	519

Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností	519
Selektivní vnímání	520
Špatná schopnost naslouchat	521
Hodnocení sdělení	521
Věrohodnost zdroje	522
Sémantické problémy	522
Filtrování	523
Časová tíseň	524
Komunikační přetížení	524
Zlepšování komunikace v organizacích	525
Prověřování	525
Regulování informačních toků	525
Využívání zpětné vazby	525
Empatie.....	526
Zjednodušování jazyka	527
Efektivní naslouchání.....	527
Využívání šušky: Neoficiální komunikační systémy	528
Zlepšení komunikace mezi skupinami prostřednictvím vyjednávání.....	528
Vyjednávání mezi skupinami	529
Úkoly předcházející vyjednávání.....	529
Taktické postupy Při vyjednávání	530
Vliv rysů osobnosti na proces vyjednávání.....	531
Role důvěry při vyjednávání	531
Přehled hlavních bodů	532
Otázky k diskusi	533
PŘÍPAD 14 – 1	533
Kvalita komunikace ve Federal Expressu.....	533
PŘÍPAD 14 – 2	535
Víte, co se mi na vás líbí?.....	535
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	537
Rozdílnost vnímání.....	537
15. KAPITOLA	
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	539
Funkce řízení lidských zdrojů	541
Sexuální obtěžování	548
Aktivity směřující k zabezpečení potřebných pracovních sil	550
Získávání pracovník	551
Výběr a umísťování pracovníků	555
Vzdělávání a rozvoj	561

Výcvikové a doškolovací programy	561
Metody rozvoje.....	562
Hodnocení pracovníků	563
Řízení mezd a platů	568
Odměňování zaměstnanců	568
Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům.....	571
Pracovní vztahy	573
Kolektivní vyjednávání.....	574
Předmět vyjednávání.....	575
Řešení sporů	575
Přehled hlavních bodů	577
Otázky k diskusi	578
PŘÍPAD 15 – 1	579
Pinkerton: Lekce z prověřování	579
PŘÍPAD 15 – 2	582
Stanovování cílů v podniku Tennec	582
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	584
Kontrolní postup: Vaše osobní hodnocení pracovního výkonu	584
16. KAPITOLA	
ORGANIZAČNÍ ZMĚNY, ROZVOJ A INOVACE.....	587
Odpor ke změnám	590
Proč mají lidé odpor ke změnám?.....	590
Snižování odporu ke změnám	591
Model řízení změny.....	592
1. krok: Stimuly – síly vedoucí ke změně	594
Vnější faktory	594
Vnitřní faktory	597
1. krok: Reakce – rozpoznání potřeby změny.....	598
2. krok: Reakce – diagnóza problému	599
3. krok: Stimuly – alternativní metody změny.....	602
Strukturální změny.....	602
Změny u lidí	607
Technologické změny.....	615
3. krok: Reakce – zjišťování omezujících podmínek.....	618
4. krok: Reakce – strategie změny	619
5. krok: Reakce – realizace a vyhodnocení	619
Přehled hlavních bodů	621
Otázky k diskusi	622
PŘÍPAD 16 – 1	622

Zavádění komplexního řízení kvality (TQM) v Thiokol Corporation	622
PŘÍPAD 16 – 2	632
Organizační změny: globální aréna	632
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	635
Jste ochoten přijímat změny?	635
ČÁST III. SOUHRNNÝ PŘÍPAD	637
Řízení práce a organizací.....	637
Vedení	637
ČÁST IV: ŘÍZENÍ PRODUKCE A OPERACÍ: PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ, VEDENÍ, KONTROLOVÁNÍ	
17. KAPITOLA	
PRODUKČNÍ A OPERAČNÍ MANAGEMENT.....	645
Charakter produkčního a operačního managementu	647
Systémové hledisko	647
Zboží a služby	648
Řízení transformačního procesu	650
Projektování.....	650
Rozvrhování.....	651
Provozní řízení.....	651
Kontrola	651
Efektivní management transformačního procesu	652
Management jakosti	653
Faktory ovlivňující jakost.....	658
Strategie	658
Informace.....	659
Projektování.....	659
Materiály	659
Zařízení.....	660
Lidé	660
Terénní podpora	660
Základní prvky systému managementu jakosti	660
Stanovení kvalitativních požadavků	661
Určení standardů jakosti	661
Vytvoření programu sledování jakosti	663
Vytváření zodpovědného postoje k jakosti	663
Komplexní řízení jakosti	665

Komplexní řízení jakosti ve společnosti Corning	666
Post-komplexní řízení jakosti u společnosti Xerox	667
Pohled vpřed	667
Přehled hlavních bodů	668
Otázky k diskusi	669
PŘÍPAD 17 – 1	669
Návštěva Burger Kinga	669
PŘÍPAD 17 – 2	672
Řízení výroby cukrovinek	672
PRAKTICKÉ CVIČENÍ	675
Odlišnosti systémů řízení jakosti	675
18. KAPITOLA	
PLÁNOVÁNÍ PRODUKCE A ŘÍZENÍ ZÁSOB	677
Plánování produkce	678
Plánování opakované produkce: lineární programování	679
Specifické aplikace lineárního programování	679
Hodnota lineárního programování	681
Plánování projektů: Metoda PERT	682
Specifické aplikace metody PERT	683
Řízení zásob	686
Management zásob jako strategický faktor	686
Typy zásob	687
Surovin	687
Provozní látky a náhradní díly	688
Nedokončená výroba	688
Hotové výrobky	688
Metoda EOQ	689
Nákladové faktory v řízení zásob	689
Omezení modelu EOQ	691
Plánování materiálových požadavků	691
Podstata MRP	692
Kompletní systém MRP	694
Plánování výrobních zdrojů (MRP II)	696
Řízení zásob systémem just-in-time	697
Základní prvky JIT	697
Některé problémy a některá omezení spojená s JIT	699
Přehled hlavních bodů	701

Otázky k diskusi	702
PŘÍPAD 18 – 1	703
Kontrola v nábytkářské výrobě	703
PŘÍPAD 18 – 2	705
Řízení zásob just-in-time při výrobě nákladních automobilů Toyota	705
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	706
Aplikace řízení zásob	706
PŘÍLOHA	707
Plánování produkce a řízení zásob	707
Metody a výpočty	707
19. KAPITOLA	
ŘÍZENÍ INFORMACÍ PRO ROZHODOVÁNÍ	723
Informační zdroje.....	725
Vnější informační toky	725
Řízení informací pro lepší rozhodování.....	727
Důležitost informací pro rozhodování	727
Nepřeberné množství aktuálních informací.....	727
Rostoucí vybavenost manažerů personálními počítači.....	728
Informační potřeby a systémy na podporu rozhodování	730
Potřeby manažerů.....	730
Informační potřeby specifických rozhodnutí	731
Funkce systému na podporu rozhodování.....	733
Určení informačních potřeb.....	733
Shromáždění a zpracování informací.....	735
Využívání informací.....	735
Projektování systémů na podporu rozhodování	735
Centrální databanka	736
Informační středisko	737
Informace jako důležitý zdroj organizace.....	738
Přehled hlavních bodů	739
Otázky k diskusi	739
PŘÍPAD 19 – 1	740
Rozvoj informačních systémů v soutěži o získání Baldrigeovy ceny.....	740
PŘÍPAD 19 – 2	742
Jak se vlastně rozhodujeme	742
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	745
Projektování DSS v knihkupectví na univerzitě	745

ČÁST V: ZVLÁŠTNÍ TÉMATA MANAGEMENTU

20. KAPITOLA

PODNIKÁNÍ	749
Podnikatel	752
Rizika.....	752
Motivace.....	753
Osobní charakteristiky	756
Úkoly podnikatele.....	757
Plánování.....	758
Organizování.....	768
Kontrolní funkce	769
Řízení lidí v malém podniku	771
Zvláštní výzvy podnikání	773
Růst podniku.....	773
Podnikatelský stres	774
Prodej společnosti	775
Budoucnost podnikání	776
Přehled hlavních bodů	777
Otázky k diskusi	777
PŘÍPAD 20 – 1	778
Potíže u ITS	778
PŘÍPAD 20 – 2	780
Uspěje tento podnik?.....	780
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	783
Portrét podnikatele	783

21. KAPITOLA

MANAŽERSKÁ KARIÉRA	785
Kariéra	786
Efektivita kariéry	788
Naplnění kariéry	788
Postoje ke kariéře	789
Adaptabilita kariéry	789
Identita kariéry	790
Fáze kariéry	791
Zakládání kariéry.....	791

Rozvoj kariéry	791
Udržování kariéry	792
Útlum a ukončení kariéry	794
Dráhy kariéry	795
Stagnační fáze (plató)	798
Dráha kariéry typu „cikcak“	798
Paralelní dráhy kariéry.....	799
Mateřská dráha kariéry.....	800
Kariéra v oblasti managementu	801
Kdo by měl usilovat o manažerskou kariéru?.....	802
Jaké jsou vlastnosti úspěšného manažera?	803
Jak plánovat manažerskou kariéru?	804
Přehled hlavních bodů.....	808
Otázky k diskusi	809
PŘÍPAD 21 – 1	810
Rozvoj kariéry jako osobní odpovědnost.....	810
PŘÍPAD 21 – 2	812
Rozvoj kariéry ve státní správě	812
PRAKTICKÉ CVIČENÍ.....	814
Plánování kariéry z hlediska systému komplexního řízení jakosti (TQM)	814
REJSTŘÍK.....	817