

# Obsah

<b>O autorovi</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Dovednost vedení pohovorů</b> .....	<b>13</b>
1.1 Cíle pohovorů .....	14
1.2 Komunikační dovednosti .....	15
Naslouchání .....	16
Kladení otázek .....	17
Prezentování a přesvědčování .....	18
Neverbální komunikace .....	20
Asertivní komunikace .....	22
1.3 Styl řízení a vedení pohovoru .....	23
1.4 Posuzování a standardizace, systém kompetencí .....	25
<b>2. Výběrové pohovory</b> .....	<b>29</b>
2.1 Příprava pohovoru .....	30
Příprava otázek .....	30
Počet tazatelů .....	31
Příprava scénáře pohovoru .....	32
Eliminace rušivých vlivů .....	32
2.2 Vedení pohovoru .....	33
Atmosféra a taktika při pohovoru .....	33
Struktura pohovoru .....	34
Volba vhodných otázek .....	35
Pohovor je dialog .....	37
Zapisování poznámek .....	38
Otevřené jednání o platu .....	38
2.3 Co všechno můžeme zjistit během výběrového pohovoru .....	38
Zakázané otázky .....	39
Jak zjistíme orientaci na zákazníka nebo na občana? .....	39
Jak zjistíme osobní nasazení a motivaci? .....	41
Jak zjistíme úroveň komunikačních dovedností a týmové práce? .....	42
Jak zjistíme styl řízení a přístup k motivování lidí? .....	44
Jak zjistíme úroveň flexibility a kreativity? .....	45
Jak zjistíme spolehlivost a důvěryhodnost? .....	46

2.4	Co můžeme pozorovat v průběhu pohovoru .....	46
	Vstup do místnosti .....	47
	Chůze a postoj těla .....	47
	Etiketa .....	47
	Obličejová mimika .....	48
	Způsob sezení a gestikulace .....	48
2.5	Metody, jimiž lze podpořit výběrový pohovor .....	48
2.6	Rozhodování o nejhodnějším uchazeči .....	49
2.7	Případová studie – PHARMEI .....	50
2.8	Případová studie – BAKEL Automotive .....	60
<b>3.</b>	<b>Hodnoticí pohovory .....</b>	<b>73</b>
3.1	Typy hodnocení .....	74
3.2	Co se hodnotí v průběhu pohovoru .....	77
3.3	Systém a řízení hodnoticího pohovoru v organizacích .....	78
3.4	Průběh hodnoticího pohovoru .....	82
3.5	Zásady vedení hodnoticího pohovoru .....	83
3.6	Úkoly vyplývající z hodnoticího pohovoru .....	85
3.7	Jak vést hodnoticí pohovor s různými typy lidí .....	87
	Nepostradatelný .....	88
	Přátelský .....	93
	Arogantní .....	97
	Plachý .....	101
	Pohodář .....	104
<b>4.</b>	<b>Obtížné pohovory .....</b>	<b>109</b>
4.1	Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost .....	110
4.2	Nepřítomnost v práci .....	116
4.3	Snížený výkon .....	120
4.4	Nedodržování pracovní nebo technologické kázně .....	124
4.5	Narušování vztahů mezi lidmi .....	128
<b>5.</b>	<b>Rozvojové pohovory (zpracování, koučování, delegování) .....</b>	<b>135</b>
5.1	Bariéry efektivního učení .....	136
5.2	Učení ze zkušenosti .....	138
5.3	Zásady učení se dovednostem .....	139
5.4	Postup delegování .....	141

<b>Rozbory a komentáře</b> .....	<b>161</b>
Rozbor pohovoru V1 .....	161
Rozbor pohovoru V2 .....	165
Rozbor pohovoru V3 .....	169
Rozbor pohovoru V4 .....	173
Komentář k pohovoru H1 .....	176
Komentář k pohovoru H2 .....	177
Komentář k pohovoru H3 .....	178
Komentář k pohovoru H4 .....	178
Komentář k pohovoru H5 .....	179
Komentář k pohovoru N1 .....	179
Komentář k pohovoru N2 .....	180
Komentář k pohovoru N3 .....	180
Komentář k pohovoru N4 .....	180
Komentář k pohovorům N5, N6 a N7 .....	181
Komentář k pohovoru R1 .....	181
Komentář k pohovoru R2 .....	182
Komentář k pohovoru R3 .....	183

Dr. František Bažant, Ph.D., je členem týmu zpracovávajícího Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Dr. Bažant se zabývá řízením lidí a psychologii práce. Zaměřuje se na manažerský výcvik a řízení lidských zdrojů. Je partnerem ve společnosti Traicon a více než 20 let působí jako konzultant a trenér v českých a nadnárodních firmách.

Je autorem knih *Osobní kariéra* (Grada, 1994), *Organizační chování* (Rubico, 1994), *Jak vést a řídit lidi* (Computer Press, 2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (Computer Press, 2003), *Jak vést a motivovat lidi* (Computer Press, 2008), *Jak nastavit tým* (Grada, 2008), *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (Grada, 2009), *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* (Grada, 2009, 2010, 2016), *Jak vybrat správného člověka na správné místo* (Grada, 2016). Je spoluautorem knihy *Management* (Rubico, 2001; Computer Press, 2007).