
Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1. Dovednost vedení pohovorů	13
1.1 Cíle pohovorů	14
1.2 Komunikační dovednosti	15
Naslouchání	16
Kladení otázek	17
Prezentování a přesvědčování	18
Neverbální komunikace	19
Asertivní komunikace	21
1.3 Styl řízení a vedení pohovoru	23
1.4 Posuzování a standardizace, systém kompetencí	25
2. Výběrové pohovory	29
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	36
Zapisování poznámek	36
Otevřené jednání o platu	36
2.3 Co všechno můžeme zjistit během výběrového pohovoru	37
Zakázané otázky	37
Jak zjistíme orientaci na zákazníka nebo na občana?	37
Jak zjistíme osobní nasazení a motivaci?	39
Jak zjistíme styl řízení a přístup k motivování lidí?	41
Jak zjistíme úroveň flexibility a kreativity?	42

Jak zjistíme spolehlivost a důvěryhodnost?	42
2.4 Co můžeme pozorovat v průběhu pohovoru	43
Vstup do místnosti	44
Chůze a postoj těla	44
Etiketa	44
Obličejová mimika	44
Způsob sezení a gestikulace	45
2.5 Metody, jimiž lze podpořit výběrový pohovor	45
2.6 Rozhodování o nejhodnějším uchazeči	46
2.7 Případová studie – PHARMEI	47
3. Hodnotící pohovory	59
3.1 Typy hodnocení	60
3.2 Co se hodnotí v průběhu pohovoru	63
3.3 Systém a řízení hodnotícího pohovoru v organizacích	64
3.4 Průběh hodnotícího pohovoru	68
3.5 Zásady vedení hodnotícího pohovoru	69
3.6 Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru	71
3.7 Jak vést hodnotící pohovor s různými typy lidí	73
Nepostradatelný	74
Přátelský	79
Arogantní	83
Plachý	87
Vyrovnaný	90
4. Nepříjemné pohovory	95
4.1 Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost	96
4.2 Nepřítomnost v práci	102
4.3 Snížený výkon	106
4.4 Nedodržování pracovní nebo technologické kázně	110
4.5 Narušování vztahů mezi lidmi	114
Rozbor a komentáře	121
Rozbor pohovoru V1	121
Rozbor pohovoru V2	125
Komentář k pohovoru H1	129
Komentář k pohovoru H2	130
Komentář k pohovoru H3	130

Komentář k pohovoru H4	131
Komentář k pohovoru H5	131
Komentář k pohovoru N1	132
Komentář k pohovoru N2	132
Komentář k pohovoru N3	133
Komentář k pohovoru N4	133
Komentář k pohovorům N5, N6 a N7	133