

Pracovný pohovor webinár

Personálny konzultant



- Personálny audit
- HR audit
- Konzultácie
- Interim HR Manažér
- Vzdelávanie (pohovor, výkonnostný manažment, spätná väzba, obchodné zručnosti, soft skills)
- Koučing / mentoring

- Employer Branding
- EVP
- Audit Employer Branding
- Strategické poradenstvo: misia, vízia, firemné hodnoty
- Firemná kultúra
- Interná a externá komunikácia

EXPERTNÝ TÍM

Sme Employer Branding strategickí konzultanti už takmer 10 rokov.
Employer Branding staviame zo skúsenosti našich klientov, na zmysluplnej stratégii,
že **spokojní zamestnanci = spokojní zákazníci = úspešný biznis.**



EMIL ČÍŽINSKÝ

Human Resources profesionál so zručnosťami
v HR Consulting, HR Policies, Management and
Interviewing. Employer Branding professional,
Coach, HR Consultant.



MILOŠ SVITEK

Expert na Strategy, Communication, Public
Relations, Employer Branding, and Finding
Prospects.

Referencie



SVAMAN
anno 1991



Kontakty



www.emilcizinsky.sk

- e-learning - video kurzy & blog
- člen Sektorovej rady pre potravinárstvo v RUZ (expert pre trh práce)
- akreditovaný expert SBU

www.personalnykonzultant.sk



8K+ spojení



Personálny konzultant



Emil Milan Čížinský



Emil Čížinský



Emil Čížinský

HEROES-EB, s.r.o.

www.heroeseb.sk

Kontakty

www.emilcizinsky.sk

ReferencieVitajteSlužbyBlogKurzyKontaktyFAQ

Váš človek na ľuďi.

Blog

Přehled

Články

Kategória

Štítky

Sidebary a widgety

Nastavení

Vzhled

Celkové statistiky

27 882

Návštěv článků

60

Publikovaných článků

0

Komentářův

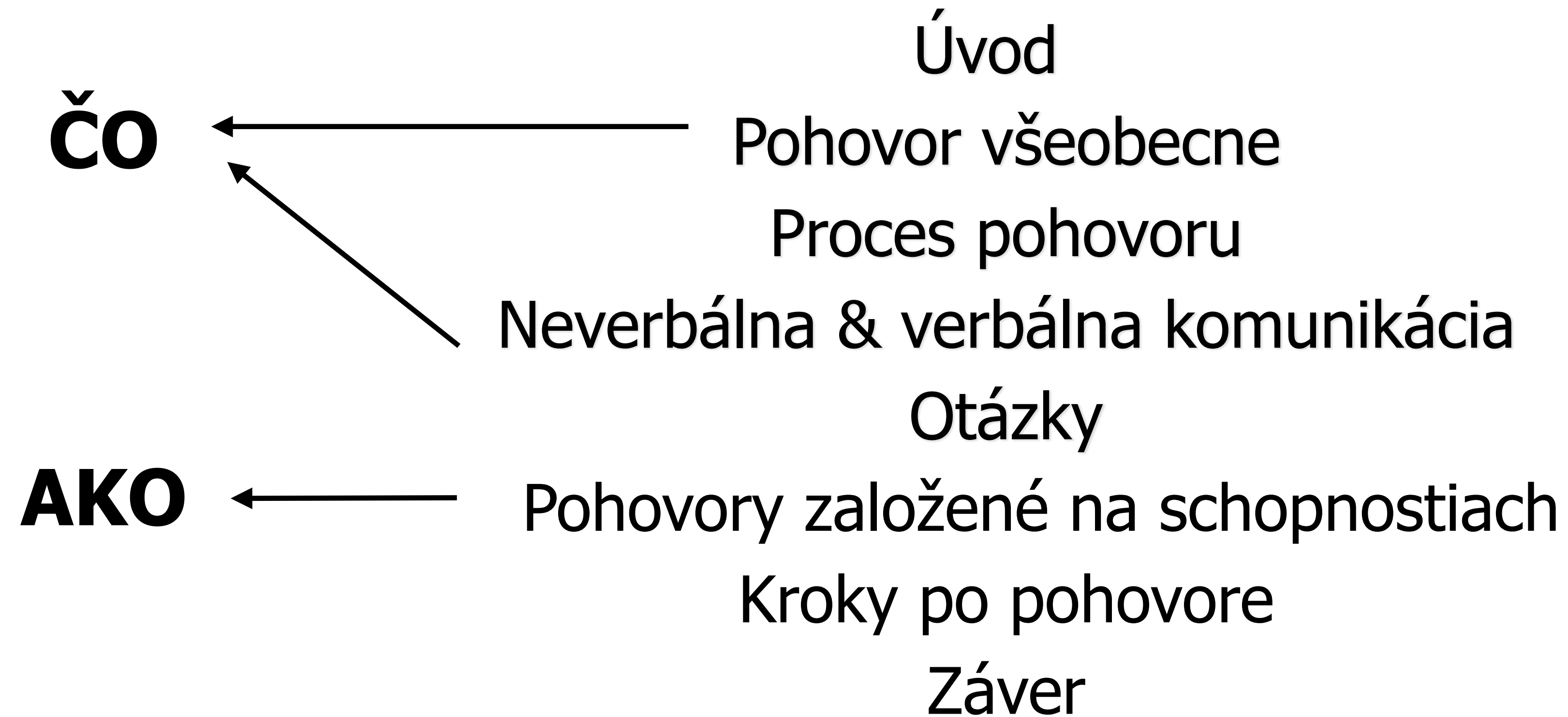
Najčítanejšie články

+ Pridat článek

✦ Napsat článek pomocí AI

Název	Autor	Návštěv	Komentářův	Akce
Ako úspešne zaradiť nováčika do firmy.	Emil Čížinský	1 840	0	...

AGENDA



otázky mi píšete prosím do chatu



POHOVOR

Výhody a nevýhody “POHOVORU”

VÝHODY

- Možnosť stretnúť kandidáta
- Zameranie sa na oblasti, ktoré by sa inak nedali odmerať
- Príležitosť vybudovať imidž spoločnosti

NEVÝHODY

- Často veľmi subjektívne
- Prvý dojem
- Môže byť ako “hra”.
- Robia to, čo hovoria?

Na pohovore nieje priestor na:

Hodnotenie

Poučovanie

Dokazovanie

Živenie vlastného ega

Rôzne typy pohovorov

Biografické

Kompetenčné

Situačné / Assessment

POHOVORY ZALOŽENÉ NA SHOPNOSTIACH (kompetenciách)

Silné stránky

Založené na analýze pozície

Štrukturované hodnotenie

Ľahko integrovateľné

Obmedzenia:

vraj sa to dá naučiť / zahrať

INDIVIDUÁLNE VEDENIE POHOVOROV

Ak manažér vedie pohovor sám ...

Tento prístup má len nevýhody:

- všetko je na jednom človeku (nezachytí všetko podstatné a ani varovné sygnály)
- znížená kvalita výberu
- riziko obvinenia z diskriminácie

TÍMOVÉ VEDENIE POHOVOROV

Manažér spolupracuje s líniovým vedúcim pracovníkom alebo s pracovne starším kolegom a vedú pohovor dvaja na jedného.

Možnosť 1

- Manažér urobí úvod pohovoru a zameria sa na manažérske a osobné schopnosti
- Líniový manažér (senior) sa bude koncentrovať na technické záležitosti a relevantnosť pracovnej skúsenosti uchádzača

TÍMOVÉ VEDENIE POHOVOROV

Manažér spolupracuje s líniovým vedúcim pracovníkom alebo s pracovne starším kolegom a vedú pohovor dvaja na jedného.

Možnosť 2

Otázky sa rozdelia podľa schopností. Každý si zoberie 2 alebo 3 schopnosti a bude klásť otázky o týchto schopnostiach.

TÍMOVÉ VEDENIE POHOVOROV

Manažér spolupracuje s líniovým vedúcim pracovníkom alebo s pracovne starším kolegom a vedú pohovor dvaja na jedného.

Možnosť 3

Manažér vykoná pohovor a Líniový manažér (senior) bude len ako pozorovateľ.

TÍMOVÉ VEDENIE POHOVOROV

Ideálna kombinácia: muž + žena a jedno kolo
3 a viac - je už priveľa

skupinové (hromadné) pohovory

PRÍPRAVA NA POHOVOR

2 klúčové poučky:

- Ak neviete, čo hľadáte, pravdepodobne to nikdy nenájdete...
- Správanie v minulosti je najlepšou predpoveďou správania v budúcnosti



PRÍPRAVA NA POHOVOR

Preverovanie

- ♦ Skúsenosti
- ♦ Doterajšie pracovné miesta
- ♦ Dôvod (frekvencia) odchodu z minulej práce
- ♦ Osobnostné preferencie

PRÍPRAVA NA POHOVOR

Zostavujte pohovor s ohľadom na požiadavky pracovnej pozície

- ♦ Rozhodnite, ktoré schopnosti sa majú hodnotiť a poznačte si ich.
- ♦ Pridajte svoje vlastné otázky, súvisiace s preverovaním a CV.
- ♦ Pripravte si informácie a vybavenie, ktoré budete potrebovať.

PRÍPRAVA NA POHOVOR

Zvoľte vhodné prostredie

- ♦ Nájdite tiché miesto na pohovor.
- ♦ Stôl alebo doska, na ktorej sa dá písať je veľmi dôležitá
- ♦ Premyslite si usporiadanie miestnosti, umiestnenie stolov, stoličiek.
- ♦ Naplánujte si pohovor tak, aby ste neboli rušení

PROCES POHOVORU

PROCES VEDENIA POHOVOROV

1. Privítajte kandidáta.
2. Predstavte sa a popíšte svoju rolu.
3. "Prelomte ľady". Uvoľnite kandidáta.
4. ...

PROCES VEDENIA POHOVOROV

1. Privítajte kandidáta.
2. Predstavte sa a popíšte svoju rolu.
3. "Prelomte ľady".
4. Oboznámte kandidáta so scenárom pohovoru:
 - ♦ Uchádzač poskytne krátku sumarizáciu relevantných pracovných skúseností
 - ♦ Otázky vedúceho pohovoru týkajúce sa kariérových cieľov / ambícií / záujmov.
 - ♦ Štruktúrované otázky vedúceho pohovoru zamerané na schopnosti.
 - ♦ Priestor pre kandidáta položiť otázky týkajúce sa pracovnej pozície a pod..
 - ♦ Vysvetlenie krokov, ktoré budú nasledovať.

PROCES VEDENIA POHOVOROV

1. Privítajte kandidáta.
2. Predstavte sa a popíšte svoju rolu.
3. "Prelomte ľady".
4. Oboznámte kandidáta so scenárom pohovoru:
 - ♦ Uchádzač poskytne krátku sumarizáciu relevantných pracovných skúseností
 - ♦ Otázky vedúceho pohovoru týkajúce sa kariérových cieľov / ambícií / záujmov.
 - ♦ Štruktúrované otázky vedúceho pohovoru zamerané na schopnosti.
 - ♦ Priestor pre kandidáta položiť otázky týkajúce sa pracovnej pozície a pod..
 - ♦ Vysvetlenie krokov, ktoré budú nasledovať.
5. Pod'akujte kandidátovi za účasť a ukončite pohovor.
6. Vyhodnoťte pohovor.

Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia

Iba 7% z našej komunikácie prijímame cez slová (verbálne)!

Neverbálna komunikácia

Za neverbálnu komunikáciu považujeme:

- držanie tela
- mimika
- pohľad
- dotyky
- gestikuláciu
- tón hlasu
- oblečenie
- očný kontakt

Neverbálna komunikácia

Až 55% tvorí neverbálna komunikácia spojená s vizualitou.
Ďalších 38% predstavuje tón a hlas.
93% komunikácie vysielame inak, než slovne.

Neverbálna komunikácia

Ako správne používať reč tela?

Hovorí sa, že naše činy dokážu hovoriť oveľa jasnejšie než slová.

Ak chcete ovládnuť rozhovor, ovládnite najskôr neverbalitu.

Neverbálna komunikácia

Ak chcete ovládnuť rozhovor, ovládnite najskôr neverbalitu.

Ako?

- ovládnuť priestor a situáciu
 - zrkadlenie
- zaskočenie / zmena mind setu (zmeniť polohu, tón, ...)

Neverbálna komunikácia

Ako odhaliť klamára?

Sledovať nesúlad verbálnej a neverbálnej komunikácie.

Neverbálna komunikácia

Neučiť sa jednotlivé prvky, ale sledovať svoje podvedomie a hodnotiť jednotlivé prejavy.

Zvýšiť citlivosť na neverbalitu.

REČ TELA

Blízkosť
Uvoľnený tón
Úsmevy
Očný kontakt
Otvorené gestá
Prikyvovanie

Srdečnosť

Nepriateľský
prístup

Fyzický odstup
Agresívna póza
Tón hlasu
Uprený pohľad
Nepriateľské gestá

Snaha
kontrolovať,
dominovať

Submisí-
vnosť

Fyzická Pozícia
Prerušovanie
Hlasný tón
Dominantné Gestá

Minimálny prejav
Tichý tón
Dovoľuje prerušovanie
Sklopené oči
Nervózne gestá

Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia

Naše emocionálne potreby a kognitívne predsudky ovplyvňujú viac ako
80 % našich rozhodnutí.

Zdroj: Innovationbubble

Verbálna komunikácia

Ako zvládnuť emócie?

Verbálna komunikácia

Ako zvládnuť emócie?

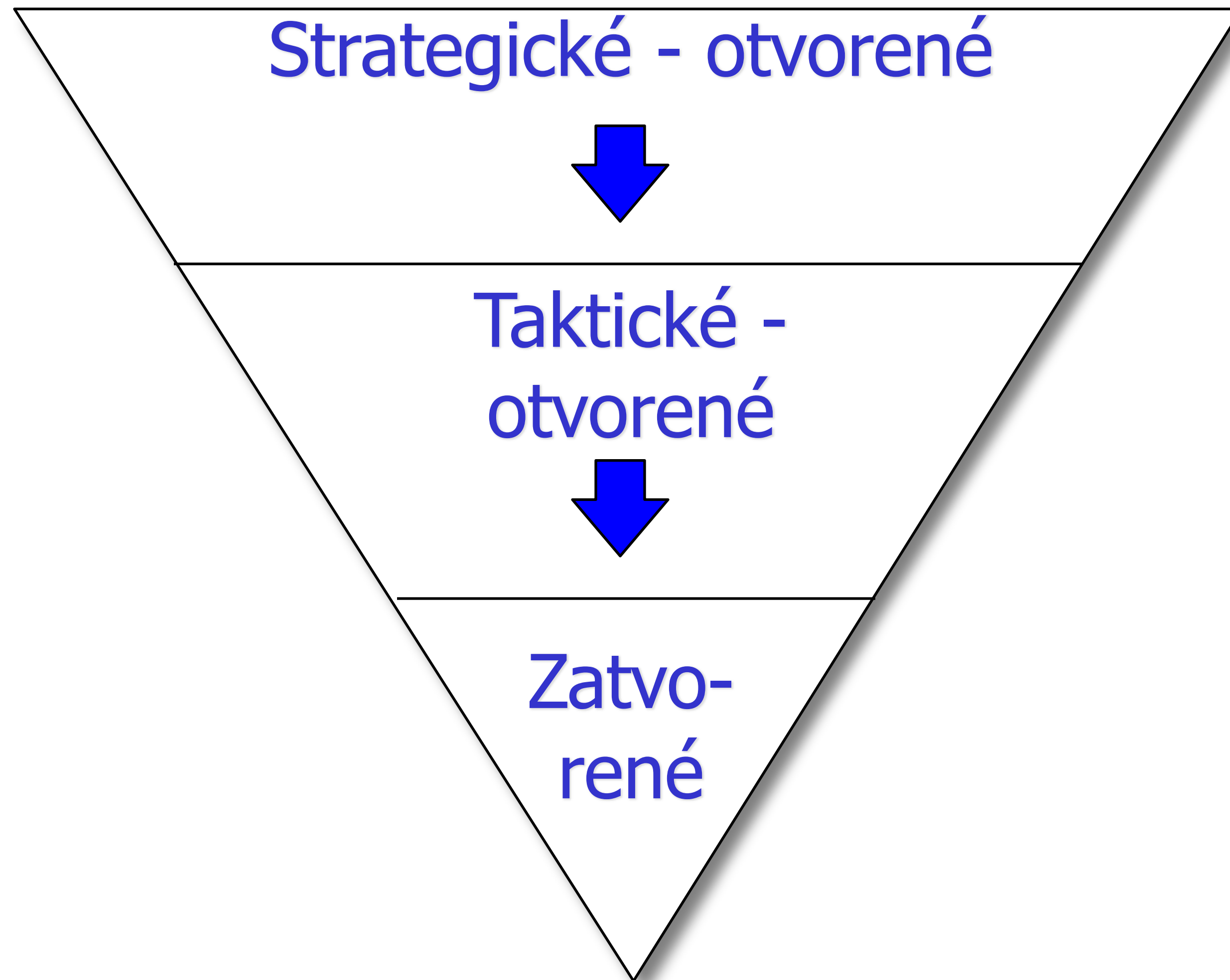
sledovanie, pohľad, dýchanie

Kto ovláda rozhovor?

Kto ovláda rozhovor?

Ten kto kladie otázky.

Trojuholník kladenia otázok



Strategické otvorené otázky(?)

...používame pri rozohrávaní dialógu s kandidátom.

Tento typ otázky sa zvyčajne používa na:

- ♦začatie témy
- ♦umožnenie rečníkovi urobiť "krok späť" zo situácie

PRÍKLADY:

"Povedzte mi o Vašej práci s ..."; "Vysvetlite mi";
"Uved'te príklad..."

Podporujúce odpovede - "Fajn", "Áno", "Rozumiem"

Taktické otvorené otázky

... používame:

- na získanie čo najväčšieho množstva informácií
- ak chceme od uchádzača aby vymenoval detaily

PRÍKLADY:

"Kto...?"; "Čo...?"; "Ako...?"; "Kedy...?"; "Kde...?";

Jednoduché sondovanie - "...a teraz?", "...prečo?",
"viac zodpovednosti?"; "problémy?"

Porovnávacie otázky - "Čo ste vnímali ako najväčšie rozdiely
medzi ... a ...?"

Zatvorené otázky

... majú najlepšie využitie:

- ak sa snažíme zúžiť výber
- **nám ide o získanie veľmi špecifických informácií**

PRÍKLADY:

Odpoveďou na zatvorenú otázku je "Áno" alebo "Nie"

VYHNITE SA:

ZATVORENÉ OTÁZKY (mimo štruktúru) - "Spravili ste...?"

NAVÁDZACIE OTÁZKY - "Urobili ste to, aby ste vylepšili Váš výkon?"

VÝBEROVÉ OTÁZKY - "Odišli ste pre plat alebo Vás to nudilo?"

DVOJITÉ OTÁZKY - "Čo si myslíte, že spôsobilo problémy a aké riešenie ste zvolili?"

HYPOTETICKÉ OTÁZKY - **"Ako by ste jednali s komplikovaným host'om?"**

Zakázané otázky

pôvod / rasa

rodinný stav

sexuálna orientácia

vierovyznanie či politické presvedčenie

Najsilnejšia otázka:

Prečo?

POHOVORY ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTIACH

POHOVORY ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTIACH

Štruktúrovaná séria otázok zameraná na získavanie
informácií o špecifických,
na prácu sa vzťahujúcich kritériách / schopnostiach
(kompetenciách).

Zameriavame sa na **AKO** namiesto na ČO.

ČO sú schopnosti / kompetencie?

- Pomáhajú definovať správanie / aktivity súvisiace s dobrým výkonom
- Založené na správaní - pozorovateľné
- Oddelené (neprekrývajúce sa)
- Reflektujúce organizačnú kultúru
- Smerujúce do budúcnosti

SHOPNOSTI / KOMPETENCIE

Výkonní pracovníci

- Komunikatívnosť
- Zameranie na zákazníka
- Samostatnosť
- Plánovanie / Rozhodovanie / Realizácia
- Motivácia / Tímová práca
- Osobný rozvoj
- Fyzická zdatnosť
(ak je relevantná)

Manažéri

- Orientácia na výsledky
- Zameranie na zákazníka
- Inovácia
- Znalosť biznisu
- Manažment procesov
- Vedenie a zosúladenie tímu
- Organizačný dopad
- Rozvoj iných ľudí
- Komunikácia
- Čestnosť a dôvera
- Flexibilita
- Osobný rozvoj
- Osobná vyrovnanosť

Napr. Čestnosť

OTVORENIE

skúsenosti / príležitosti

V našej firme potrebujeme ľudí, ktorí komunikujú a konajú čestne.

PRÍKLADY

- Uvedte príklad situácie, keď ste museli urobiť rozhodnutie, ktoré sa nepáčilo členom vášho tímu.
- alebo
- Často sa po nás chce, aby sme robili v práci veci, s ktorými osobne nesúhlasíme. Povedzte mi, kedy sa Vám niečo také naposledy stalo.

Preverovanie schopností

Kľúčové body

- Vždy začínajte diskusiu otázkou o skúsenosti.
- Následne sa pokúste získať čo najviac dôkazov, podporujúcich vaše zistenia:
 - B** - Popis správania (Behavioral Description)
 - A** - Hodnotenie (Appraisal)
 - C** - Porovnanie (Comparizon with Others)
 - K** - Poznanie (Knowledge/Attitude)
- **Snažte sa nájsť kladné i záporné dôkazy**

Napr. Čestnosť

B - popis správania

A

C

K

“Môžete mi uviesť konkrétny príklad....”

“Môžete mi poskytnúť príklad, ktorým by ste to potvrdil?”

“Ako ste tlmočil svoje zámery?”

Napr. Čestnosť

B

A - *hodnotenie*

C

K

“Čo vám na to povedal nadriadený?”

“Ako to hodnotili kolegovia?”

Napr. Čestnosť

B

A

C - *porovnanie*

K

“Ako ste dopadli v porovnaní s jinými?”

“Aký postoj zaujali ostatní kolegovia?”

Napr. Čestnosť

B

A

C

K - *poznanie*

“Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?”

“Čo ste sa z toho naučili?”

“Čo druhý krát urobíte inak?”

Ako vyhodnocovať odpovede?

- 1.Prvý dojem (nenechajte sa zmýliť)
- 2.Koncentrácia (nič iné neexistuje, len kandidát)
- 3.Kontext (je to vôbec možné? Pravda býva často neuveriteľná.)
- 4.Neverbalita
- 5.Hodnotenie (nikdy nie počas pohovoru)

SYSTÉM HODNOTENIA SCHOPNOSTÍ

AT	Nad normu	Sústavne demonštruje väčšinu kľúčových modelov správania na úrovni, pri ktorej je možné ich okamžite uplatniť v praxi alebo želané modely správania možno dosiahnuť menšími zmenami.
OT+	Tesne nad normou	Sústavne demonštruje väčšinu kľúčových modelov správania na úrovni, pri ktorej sa k želaným modelom správania dostane jednoduchým koučovaním počas práce alebo jednoduchými školeniami.
OT	Na úrovni normy	<u>Preukazuje približne polovicu želaných modelov správania</u> , ale tie ktoré absentujú, možno vyriešiť pomocou kratšieho ako 12-mesačného koučovania počas práce alebo krátkymi školeniami, aby sa dostal na AT.
OT-	Tesne pod normou	Nie pevne demonštruje najmenej polovicu kľúčových modelov správania, rozvoj na stupeň AT bude pravdepodobne dlhší ako 12 mesiacov a bude vyžadovať viaceré externé školenia.
BT	Pod normou	Negatívne modely správania sú evidentnejšie ako pozitívne. Školenie pravdepodobne nezabezpečí požadovaný rozvoj kľúčových modelov správania v dobe kratšej ako 12 mesiacov.

FINÁLNE HODNOTENIE

Dosiahnuté hodnotenie schopností

- VS hodnotené OT+ alebo vyššie
- FZ hodnotené OT alebo vyššie

- VS hodnotené OT+ alebo vyššie
- Najviac 3 hodnotenia FZ pod OT

- Hodnotenie OT- alebo BT pri VS

Hodnotenie pracovných skúseností

- Vysoko relevantné

- Stredne relevantné

- Málo relevantné

Rozhodnutie



PRIJATIE



UVAŽOVANIE
O PRIJATÍ



NEPRIJATIE

VS - Vodcovské schopnosti

FZ - Funkčná znalosť

Behaviorálny pohovor na základe kompetencií - **pre staff.**

Vyberte si 2 až 4 kompetencie ktoré chcete na pohovore skúmať. Vyberajte podľa konkrétnej pracovnej pozície, počas prípravy.

Použite úvod do témy a pomenujte situáciu o ktorej chcete diskutovať. Žiadajte dôsledne o konkrétne príklady z osobnej, praktickej skúsenosti kandidáta. Na hlbšie sondovanie využite strategické kladenie otázok:

Strategické otvorené otázky (Povedzte mi ...; Vysvetlite mi ...; Uvedte príklad ...)

Taktické otvorené otázky (Kto...?; Čo...?; Ako...?; Kedy...?; Kde...?; Prečo...?)

Zatvorené otázky (Začínajú slovesom, odpovedať na ne sa dá len áno/nie)

Vyvarujte sa hypotetickým otázkam (Čo by ste urobil ak ...? a pod.) Odpovede na ne vám o kandidátovi nepreznajú nič relevantné.

Príklady tém a otázok:

Komunikačné zručnosti

Toto pracovné miesto môže od vás vyžadovať, aby ste informovali iných ľudí, alebo boli zapojený do výmeny informácií medzi vami a interným či externým zákazníkom.

1. Opíšte prosím situáciu, keď ste museli niekomu vysvetliť pracovný problém, alebo ťažkú pracovnú situáciu.

- ◉ Akým spôsobom ste to vysvetlil?
- ◉ Ako ste sa uistil, že vás pochopili?
- ◉ Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

2. Opíšte prosím nedávnu situáciu, kedy došlo k problému v dôsledku zlej komunikácie.

- ◉ Ako ste sa dozvedeli o tomto probléme?
- ◉ Čo ste urobili aby ste vyriešil tento komunikačný problém?
- ◉ Čo ste urobili aby sa tento komunikačný problém nepakovalo?

Behaviorálny pohovor na základe kompetencií **pre lídrov a manažérov**

Vyberte si 1 až 2 kompetencie (témy) z každej oblasti, ktoré chcete na pohovore skúmať. Vyberajte podľa konkrétnej pracovnej pozície, počas prípravy.

Kompetencie sú rozdelené do troch oblastí:
Biznis - Medziľudské - Osobné

Použite úvod do témy a pomenujte situáciu o ktorej chcete diskutovať. Žiadajte dôsledne o konkrétne príklady z osobnej, praktickej skúsenosti kandidáta. Na hlbšie sondovanie využite strategické kladenie otázok:

Strategické otvorené otázky (Povedzte mi ...; Vysvetlite mi ...; Uvedte príklad ...)

Taktické otvorené otázky (Kto...?; Čo...?; Ako...?; Kedy...?; Kde...?; Prečo...?)

Zatvorené otázky (Začínajú slovesom, odpovedať na ne sa dá len áno/nie)

Vyvarujte sa hypotetickým otázkam (Čo by ste urobil ak ...? a pod.) Odpovede na ne vám o kandidátovi nepreznajú nič relevantné.

Príklady tém a otázok:

Biznis Kompetencie

Orientácia na výsledky

Podstatným aspektom tohoto pracovného miesta je túžba dosahovať kvalitné výsledky. Potrebujeme ľudí, ktorí sú radi vystavovaní náročným cieľom a doťahujú veci do konca.

1. Porozprávajte mi o situácii, keď ste stanovovali ciele pre váš tím.

- ◉ Ako ste tieto ciele splnili?
- ◉ Aký bol výsledok projektu?
- ◉ Ako ste podporovali tím k výsledkom?
- ◉ Čo ste sa z toho naučili?

Nástroje

Príklady tém a otázok:

Komunikačné zručnosti

Toto pracovné miesto môže od vás vyžadovať, aby ste informovali iných ľudí, alebo boli zapojený do výmeny informácií medzi vami a interným či externým zákazníkom.

1. Opíšte prosím situáciu, keď ste museli niekomu vysvetliť pracovný problém, alebo ťažkú pracovnú situáciu.

- Akým spôsobom ste to vysvetlil?
- Ako ste sa uistil, že vás pochopili?
- Aké sú výhody a nevýhody tohoto vášho štýlu?

B - Popis správania (Behavioral Description)

A - Hodnotenie (Appraisal)

C - Porovnanie (Comparizon with Others)

K - Poznanie (Knowledge/Attitude)

Nástroje

SYSTÉM HODNOTENIA SCHOPNOSTÍ / KOMPETENCIÍ

- **Vždy začínajte diskusiu otázkou o skúsenosti.**
- **Následne sa pokúste získať čo najviac dôkazov, podporujúcich vaše zistenia:**

B - Popis správania (Behavioral Description)

A - Hodnotenie (Appraisal)

C - Porovnanie (Comparizon with Others)

K - Poznanie (Knowledge/Attitude)

- **Vždy sa snažte nájsť kladné i záporné dôkazy**

AT Nad normu Sústavne demonštruje väčšinu kľúčových modelov správania na úrovni, pri ktorej je možné ich okamžite uplatniť v praxi alebo želané modely správania možno dosiahnuť menšími zmenami.

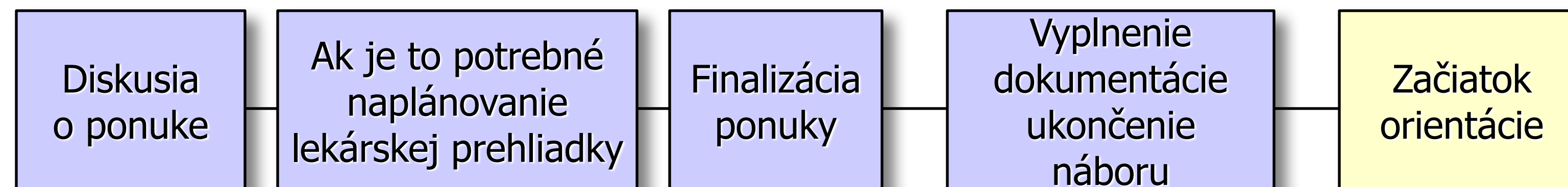
OT+ Tesne nad normou Sústavne demonštruje väčšinu kľúčových modelov správania na úrovni, pri ktorej sa k želaným modelom správania dostane jednoduchým koučovaním počas práce alebo jednoduchými školeniami.

OT Na úrovni normy Preukazuje približne polovicu želaných modelov správania, ale tie ktoré absentujú, možno vyriešiť pomocou kratšieho ako 12-mesačného koučovania počas práce alebo krátkymi školeniami, aby sa dostal na AT.

HODNOTIACI FORMULÁR Z POHOVORU - VÝKONNÍ PRACOVNÍCI											
Priezvisko a meno uchádzača:				Pracovné skúsenosti:				Málo relevantné			
Vedúci pohovoru:								Stredne relevantné			
Pozícia, o ktorú sa uchádza:								Vysoko relevantné			
Dátum:											
Schopnosti											
Vyberte minimálne tri schopnosti relevantné k pozícii a vaše hodnotenie vyplňte do prázdneho štvorčeka (AT, OT, BT...)											
Komunikatívnosť				Motivácia/tímová práca							
				Hodn.							
								Hodn.			
Zameranie na zákazníka				Osobný rozvoj							
				Hodn.							
Samostatnosť								Hodn.			
				Hodn.				Fyzická zdatnosť			
Plánovanie/rozhodovanie/realizácia											
				Hodn.				Hodn.			
Funkčná znalosť											
Zručnosti relevantné pri práci: vodičský preukaz, znalosť práce na PC, technické znalosti, atď....											
Zručnosť 1				Hodn.		Zručnosť 3				Hodn.	
Zručnosť 2				Hodn.		Zručnosť 4				Hodn.	

KROKY PO POHOVORE

- ♦ Prejdite si poznámky
- ♦ Zosumarizujte hodnotenie schopností a vyplňte Hodnotiaci formulár z pohovoru
- ♦ Pridel'te hodnotenie jednotlivým schopnostiam
- ♦ Urobte finálne rozhodnutie (24hod?)
- ♦ Ďalšia práca s uchádzačom



ZHRNUTIE: NÁVOD NA DOBRÝ POHOVOR

- ♦ Bud'te dobre pripravení
- ♦ Uvoľnite kandidáta vhodným úvodom
- ♦ Nechajte čas na rozmýšľanie, dovoľte vysvetlenie
- ♦ Otvorené otázky zamerané na schopnosti (nie týkajúce sa súkromia)
- ♦ Hľadajte dôkazy
- ♦ Pracujte s rečou tela
- ♦ Zapisujte si poznámky
- ♦ Odpovedajte na otázky
- ♦ Informujte o ďalších krokoch
- ♦ Vyhodnoťte po každom pohovore
- ♦ Poskytnite štruktúrovanú spätnú väzbu

Ďakujem za pozornosť