



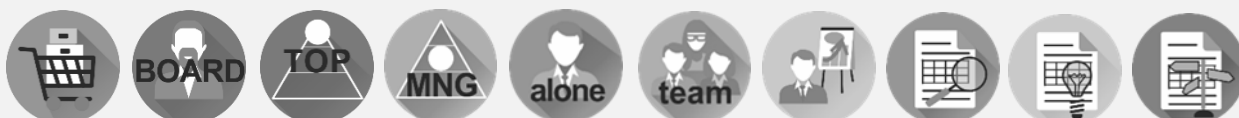
Tvoříme Cesty k Cílům

ASSESSMENT STORE PRACOVNÍ LISTY PRO ASSESSMENT CENTRA

MODELOVÁ SITUACE: PŘÍPADOVÁ STUDIE / TÝMOVÁ PRÁCE / PREZENTACE – „KRTEK“

Účastník působí v managementu společnosti Krtek, která vznikla jako původně česká rodinná firma. Zaměřuje se na oblast zahradnických a kutilských potřeb, na vývoj a výrobu zemědělských produktů a potřeb. Firma se vypracovala mezi top firmy ve svém oboru, byla koupena zahraniční belgickou firmou. Nově je kladen důraz na online prodej a modernizaci. Úkolem účastníků je analyzovat informace ze 3 oblastí (firma, klient, zaměstnanci) a další související podklady. Účastník má za cíl navrhnout opatření a kroky, které budou v souladu s cíli vlastníka firmy. Své návrhy bude zpracovávat nejdříve samostatně, poté bude návrhy diskutovat s kolegy a prezentovat. Situaci lze pojmut jako individuální případovou studii.

TYP MODELOVÉ SITUACE



Obsah setu:

- informace k modelové situaci
- instrukce pro modelovou situaci
- zadání pro sparing-partnery
- hodnotící arch
- zadání pro účastníky

Tento materiál je duševním vlastnictvím společnosti TCC s.r.o. Zakoupením tohoto materiálu propůjčuje společnost TCC s.r.o. kupujícímu právo používat jej v rámci své organizace, výslovně uvedené v objednávce. Kupující nemá právo s tímto materiálem nakládat mimo tuto organizaci či poskytovat jej a šířit dál. Kupující má právo dílo rozmnožovat, ovšem pouze a jedině pro vlastní interní potřebu. Kupující je povinen chránit a dodržovat autorská práva společnosti TCC s.r.o. a zodpovídá za dodržování tohoto práva svými zaměstnanci a dalšími subjekty, jejichž seznámení s obsahem je nezbytné pro jeho účelné užívání.

INFORMACE K MODELOVÉ SITUACI

Název modelové situace: „Krtek“ (Případová studie/Týmová práce/Prezentace)

Využití pro pozice:

- **manažerské, vedoucí týmu**

Zaměření modelové situace: **analytické uvažování a práce s informacemi, logické myšlení, koncepční uvažování, nadhled, orientace na změnu a inovace, orientace na cíl, komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, zvládnání námitek, argumentace**

V rámci modelové situace můžete hodnotit, zda účastník:

- dokáže analyzovat daná fakta
- je schopen identifikovat slabá místa a rizika
- umí propojit souvislosti, uvažuje koncepčně, zvažuje dopady do budoucna
- navrhuje praktická a reálná (a realizovatelná) řešení
- je otevřený změnám, je schopen navrhnout inovace, uvažuje flexibilně
- sděluje informace přehledně a srozumitelně
- dokáže zaujmout a přesvědčit
- pohotově zvládá námítky, používá logickou a přesvědčivou argumentaci
- prosazuje vlastní návrhy řešení
- podporuje týmové řešení a spolupracuje s druhými
- volí vhodný styl a komunikaci přizpůsobuje partnerům

Časová náročnost modelové situace:

- **5 minut na zadání situace**
- **45 minut samostatná příprava (analýza informací a návrhy opatření)**
- **25 minut na společnou diskusi s kolegy**
- **15 minut na prezentaci návrhů členům vedení firmy**
- **5 minut reflexe**

Doporučený počet hodnotitelů: min **2 hodnotitelé v rolích sparring-partnerů** (při prezentaci návrhů řešení/projektu).

Poznámka: Tuto situaci lze variovat a využít jako individuální zadání Případové studie pro jednotlivce.

UKCE PRO MODELOVOU SITUACI

Účastníky, že budou samostatně řešit případovou studii spočívající v analýze předložených informací a návrhu opatření. Účastníci se ocitnou v roli zástupce managementu ve společnosti, která byla zakoupena a nyní prochází modernizací. Úkolem účastníka je nejdříve navrhnout opatření a konkrétní opatření cílů vlastníka firmy.

Účastníci se mohou diskutovat se svými kolegy, dalšími manažery.

Účastníci prezentovat (ve skupině) zástupcům vrcholového managementu, tedy nadnárodnímu managementu.

Časový rozpis: 45 minut pro individuální práci (45 minut), pro týmovou diskusi (25 minut)

Před zahájením týmové diskuse upozorněte, že by se v rámci týmové diskuse měli věnovat přípravě prezentace.

Pro prezentaci a přípravu na ni (flip-chart, fixy či další prezentační nástroje).

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

reflexi svého výkonu:

se materiály i své poznámky

keré materiály vyberete

...NÍ PRO SPARING-PARTNERY

... MODELOVÉ SITUACE

... Krtek (viz arch Popis firmy) na vrcholových manažerských pozicích v nejužším vedení.

...ých top managementu firmy (CEO, Ředitelé – Finanční, Obchodní, Provozní a Ředitel lidských
...entace řešitelského týmu, zástupců managementu – Vedoucích oddělení.

... požadavek na rozdělení si prezentace společného výstupu. Pokud tak neučiní, žádejte
...nů.

... vyky:

... text („co nám to vlastně přinese?“, „jak to zvýší konkurenceschopnost naší

... m k firmě, zákazníkům a zaměstnancům,

... zizika („co jiného navrhuje?“, „na čem může implementace opatření

... at se rychle o klíčových tématech. Od účastníků týmu

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...
...šení.
...by.
... je nerozporují, zajímají se
...ativ
... argumenty, vyžadují
... ení jednoznačně
...ady, propočty,

OTÍČÍ ARCH

SITUACE:

JMÉNO ÚČASTNÍKA:

POZICE / DATUM AC/DC:

MODELOVÉ SITUACE A MÍRA NAPLNĚNÍ KOMPETENCE ÚČASTNÍKEM:

st: schopnost uplatnit nadhled a koncepční přístup, zvažuje dlouhodobé efekty a priority

acemi: schopnost analyzovat klíčové informace a vhodně je propojovat

pruje týmové řešení, spolupracuje s druhými, vstřícnost, ochota ke kompromisu

ní námitek: pohotově zvládá námítky, využívá logické a přesvědčivé argumenty

iniciativa, vytrvalost, vedení jednání k dosažení cíle

ta, pohotovost, snaha o partnerský přístup, vede jednání k řešení situace

změnám, schopnost inovovat, uvažovat flexibilně

st zaujmout, přesvědčit, komunikuje jasně, volí vhodný styl komunikace

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
 TCC NEKOPÍROVAT TCC

?!
 zika, co se nepodařilo

...NÍ PRO ÚČASTNÍKY

...uální práci:

...práci:

...oddělení centrály, reprezentujete tedy střední management firmy Krtek. Čeká...
...nimiž jste na stejné úrovni řízení.

...ni do řešitelského týmu. Společně se svými kolegy máte navrhnout...
...mto roce zrealizovat, a to v návaznosti na informace, které máte...
...osti zaměstnanců). Podobnými tématy se zabývali již i Vaši nadřízení,
...up přístupu a chce slyšet názory managementu všech úrovní.

...opatření, která bude potřeba udělat, aby firma snížila aktuální...
...gií zahraničního vlastníka, celkově se stabilizovala a stala se

...základě analýzy všech dostupných informací.

...kolegy. Tým by se měl shodnout na jednom návrhu,
...editelé (Finanční, Obchodní, Provozní a Ředitel...
...ale jasný plán, včetně definice cílového stavu,
...u vyhodnocení efektivity.

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

PROJEKT PRO ÚČASTNÍKY

PRŮBĚH FIRMY

Původní název Krtek a syn, byla založena roku 1919 panem Josefem Krtkem. Po dokončení školy v Praze a Vídni. Nejprve získával praxi u různých obchodníků a ve svých 24 letech si založil vlastní velkoobchod. Na začátku měl pan Krtek velkoobchod se zahradními a zahradnickými potřebami, potřebami domácnosti a kanceláře. Jeho velkoobchod zásoboval velké množství obchodníků v Praze a okolí. Postupně se rozšířil do dalších obchodních prodejen, nejprve ve středních Čechách a později i na Moravě a na Slovensku. V roce 1930 začal prodávat zemědělské stroje a těsně před válkou zobchodoval nejvíce zemědělských strojů. Po druhé světové válce se firmy ujal Josef Krtek mladší. Roku 1948 byl podnik

z národního podniku převeden do soukromí v rámci restituce vrácen areál původního velkoobchodu ve Vestci u Prahy, který byl v minulosti vlastněné panem Josefem Krtkem. Pravnuk pana Krtka, Leoš Krtek, se rozhodl obnovit dědečkových šlápějích a obnovit rodinnou tradici. Součástí rodinné tradice je i výroba výrobků Krtek, byť bez dovětku „a syn“.

Od roku 2000 firma působí v celé České republice. V tomto roce také firma provedla úspěšnou modernizaci výrobní techniky a začala prodávat řadu vlastních značkových výrobků. V současnosti má firma 2 výrobní závody a 4 velkozahradnictví zaměřené na pěstování

výrobků. V roce 2015 firma získala novým vlastníkem, belgickou společností NIEGEL. V rámci ČR firma pokračuje v rozvoji. Následujícím roce se nový vlastník do praktického provozu zapojil a zviditelnění se na sociálních sítích. Stávající výrobky jsou dostupné v různých pozicích v rámci regionů (viz níže).

Společnost zabývá se vývojem a výrobou různých produktů jako např. úspěšné a oblíbené ptačí krmivo. Firma také spustil eShop, který poměrně krátce po spuštění získal pozitivní ohlas. Firma je aktivní na Facebooku a dalších sociálních sítích.

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC
 NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC
 TCC NEKOPÍROVAT TCC

ANOTACE PRO ÚČASTNÍKY

Ukazatele

...víhla síť prodejen obratu přes 6 mld. korun. Současně získala v tomto roce ocenění TOP značka
...hradní technika. Počet zaměstnanců společnosti se za posledních 5 let téměř zdvojnásobil. Růst
...árůst počtu klientů.

...prodejen ve všech regionech v posledních letech (výsledky nezahrnují čísla za dceřiné

	2018	2017	2016	2015
	9680 mil. Kč	8428 mil. Kč	7006 mil. Kč	5890 mil. Kč
	78	70	60	49
	1 170	1 050	840	728
	mil. Kč	554 mil. Kč	402 mil. Kč	348 mil. Kč
	mil. Kč	48 mil. Kč	40 mil. Kč	34 mil. Kč

...jednu stranu došlo k růstu, což významně podpořilo spuštění
...jistě posílila i reklama v rámci sociálních sítí. Obchodní
...rově rostly/rostou. Významná část tržeb však pramenila
...prodejen pouze 60 % celkového obratu firmy.

...vydal rozhodnutí o úsporném programu, s cílem:
...*udržitelný zisk. Za stávajících podmínek není
...a úspornému programu*". Ten zahrnuje:

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...mi prodeje, odchody se týkaly pozic
...příč regionem podle analýzy čísel
... (balíček outplacement),

...do jiných lokalit, celkově by
...e odpovídal nové situaci,

...e nyní ve srovnání
...milní a zákaznický
...měny. Úsporná
...a aktivním

stla poměrně přirozeně, vždy stála na výrazné osobnosti pana Leoše Krtka, generálního ředitele. Postupně v důsledku expanze do jednotlivých regionů došlo k tomu, že se jednotlivé části a divize firmy rozvíjely a zvykly si fungovat poměrně nezávisle. Na jednu stranu to má jednoznačně výhody (např. blízkost k zákazníkům). Na stranu druhou tu však panuje jistý odstup, který se prohlubuje, především pak v komunikaci s centrálou, ale také mezi jednotlivými odděleními v rámci centrály. To s sebou nese problémy jako nedostatek informací (o náplni práce, o projektech, novinkách, zákaznících atd.), malá zastupitelnost lidí v klíčových pozicích (problém nastává při odchodu zaměstnance) a také rivalita.

Měření loajality a spokojenosti s měřením k zákazníkům:

Společnost monitoruje NPS (Net Promoter Score)*. Za poslední rok tento ukazatel klesá, a to z 5 na 3. Tento trend znepokojuje jak CEO, tak také nového vlastníka. Příčinou může být nedostatek informací o eShopu. Ačkoli je eShop v globálu obchodně úspěšný model (po svém spuštění v roce 2015 získal po prvním čtvrt roce téměř 40%).

Pro měření loajality a spokojenosti zákazníků pomocí otázky, zda by firmu doporučili ostatním, se používá škála 0-10 (0 = určitě ne, 10 = určitě ano). NPS se vypočítává tak, že procento lidí, kteří odpověď 9-10 (propagátorů), se odečte procento zákazníků,

kteří odpoví 0-8. V souvislosti s online prodejem, je změna zákaznického chování. Zákazníci nakupující online chtějí trávit méně času a očekávají rychlé a hladké odbavení. Ovšem to může být obtížnější. Celkem 67 % zákazníků, kteří nakoupili na eShopu, nebylo schopno zadat zvolenou adresu. Otázkou tedy zůstává, zda a jak nebo čím lze zlepšit komunikaci s tímto kontaktem (s prodejci na kamenných prodejnách)?

Společnost v poslední době registruje Zákaznická linka. eShop byl spuštěn v roce 2015. Společnost nabízí na nabízené novinky a zboží nabízené v akci. Již od spuštění eShopu byly uvedeny údaje o cenách, stalo se, že se jednalo o chybu. Zákazníci, kteří si zboží takto inzerované zákazníkovi dodala, byli zklamáni. Poslední dobou stále častěji dochází k situacím, kdy zákazníci neměli zpětnou vazbu – nemohli se dovolat na zákaznickou linku.

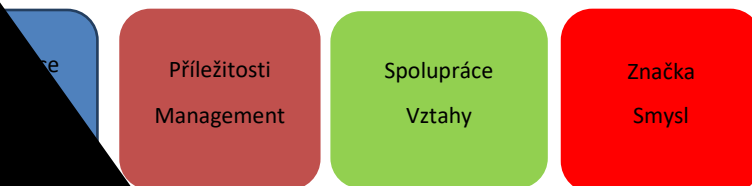
Společnost má v úmyslu zaměstnanců. Před realizací vedení by bylo vhodné využít a získat tak důležitou zpětnou vazbu. Společnost by měla využít bottom-up přístup, kdy každý zaměstnanec může být slyšen s vlastním návrhem a stát se

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

Úroveň spokojenosti

Respondenti se mohli na pětibodové škále (od „zcela nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“) vyjadřovat k různým

oblastem spokojenosti byly sledovány tyto hlavní oblasti:



Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána právě v oblasti obsahu práce, ze všech oblastí se právě zde odrážela relativní spokojenost.

Spokojenost v oblasti managementu.

Spokojenost v oblasti spolupráce a značce (cítí se být odtrženi od zahraničního vedení).

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

Podíl podle kategorií:

Top management	Střední management	Nižší management	Specialista
82%	69%	63%	61%

Žena
67%

2-5 let	nad 5 let
53%	69%

...é hodnoty

...pecialista / 2-5 let

...ovědí vůči všem):

...roje.

...zumím zadáním mého nadřízeného.

...to, aby odváděli dobrou práci.

...řebuji.

...bře.

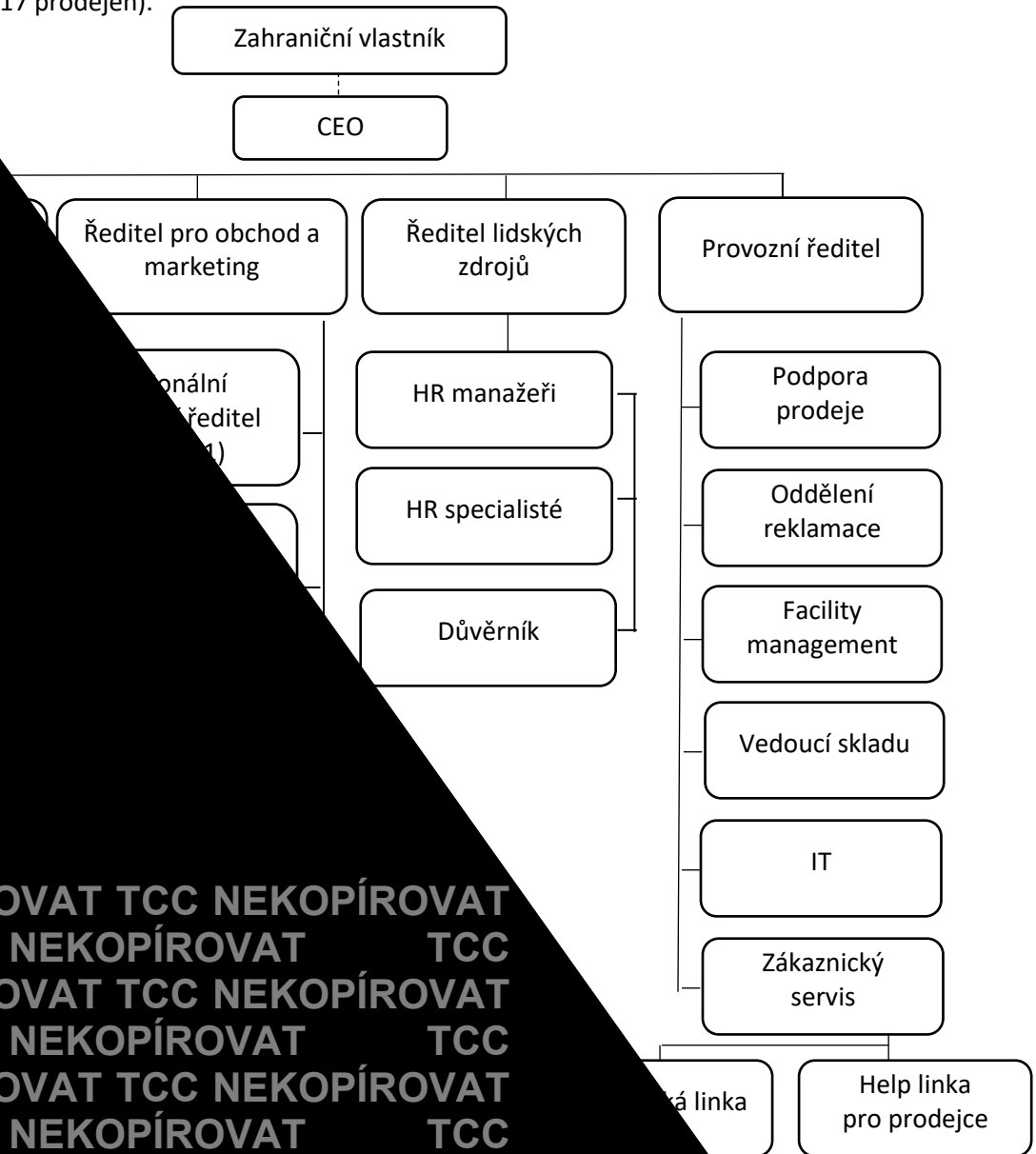
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

nejhůře hodnocené oblasti – pod 50 % - jsou:

- 1. V firmě mají všichni rovné příležitosti, se zaměstnanci je jednáno spravedlivě.
- 2. Top managementu vnímám jako skutečné leadery s jasnou vizí.
- 3. Pracovní náplň odpovídá mé pozici, kvalitě a množství odvedené práce.
- 4. Můj nadřízený mi dává konkrétní zpětnou vazbu, hodnotí, co se mi povedlo/nepovedlo, a co a jak mám zlepšit.
- 5. Můj nadřízený mě včas a efektivně informuje o strategii firmy a klíčových informacích.
- 6. Mám možnost plánovat svou kariéru a profesní směřování.
- 7. V rámci svých spolupracujících týmů k dispozici všechny informace, které potřebuji.
- 8. Můj nadřízený se se mnou jedná v souladu a jejich rozhodnutí jsou konzistentní.
- 9. Můj nadřízený mi informace dostává včas.
- 10. V firmě funguje dobrá spolupráce a vzájemná podpora.
- 11. Můj nadřízený mě motivuje pracovat kvalitně a odvádět vysoký výkon.

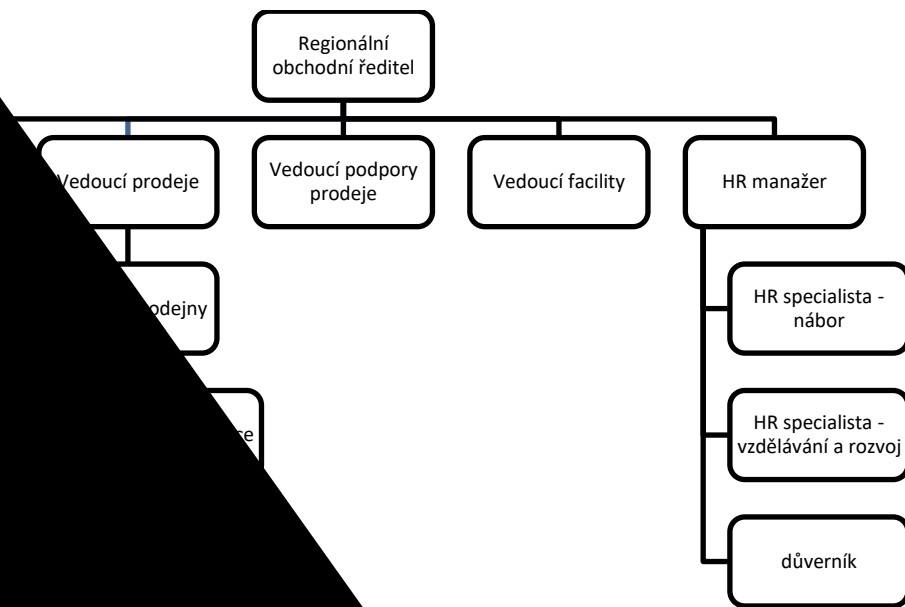
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

aktuálně platná organizační struktura firmy Krtek. Firma má obchodní zastoupení po celé České republice
jsou rozděleny do čtyř regionů (Region 1 – 26 prodejen, Region 2 – 20 prodejen, Region 3 – 19
region 4 – 17 prodejen).



NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

... každého regionu je kromě sítě prodejen také logistické centrum. V každém regionu je totožná organizační ukázka níže:



NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...NÍ PRO ÚČASTNÍKY

...PRAVA

...přípravu:

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

OTÁZKY PRO ÚČASTNÍKY

REFLEXE

Jak jste vnímali svůj výkon v modelové situaci, popř. hodnocení doplňte svými komentáři.

U každé otázky se svým výkonem v rámci jednání na škále „1“ až „5“ („1“ = vynikající,

...u?

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT
TCC NEKOPÍROVAT TCC

MAPA IKON MODELOVÝCH SITUACÍ



Děkujeme za využití naší modelové situace.

Více informací

o nabídce modelových situací najdete na <https://www.tcc.cz/assessment-store>.

Pokud potřebujete pomoci s výběrem, neváhejte se na nás obrátit na e-mailové adrese:

assessmentstore@tcc.cz.