



# NEJLEPŠÍ ZAMĚSTNAVATELÉ

## **Randstad Award**

Žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů roku 2024 a co chtějí zaměstnanci.

## **Kouč**

Může zaměstnance motivovat, ale také dovést k rozhodnutí podat výpověď.

## **Přetížení a stres**

Počet lidí s úzkostnými stavy stoupá a zaměstnavatelé je musí řešit.

# AGEL JOB

Kdy: 13. listopadu 2024

Kde: NH Collection Olomouc Congress | Legionářská 21, Olomouc



## Zaměstanci na prvním místě

Základem úspěchu každé společnosti jsou její zaměstnanci. Ani naše skupina AGEL, která čítá 16,5 tis. zaměstnanců ve více než 46 zdravotnických zařízeních a obchodních společnostech v České a Slovenské republice, nemá jinou filozofii řízení lidských zdrojů.

Doba se mění a vyvíjí a ruku v ruce s tím musí jít také změna v přístupu k zaměstnancům. Moderním trendům neuniknou žádné segmenty ani zdravotnictví, které ze své podstaty péče o pacienty dává naději a zachraňuje životy. Naše cíle tedy nemohou být jiné. V popředí našeho zájmu je vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance spočívající ve sladění jejich profesního a soukromého života a v neposlední řadě spravedlivé odměňování.

Vzdělávání a rozvoj jsme koncipovali do dvou rovin v rámci celoskupinového vzdělávacího programu. Program „Akademie vzdělávání AGEL – Vzdělávání v každém věku a v každé profesi“ se skládá z řady dílčích aktivit, které jako celek dávají smysl. První rovina je zaměřena na děti, žáky a studenty. Pro děti v mateřských školách jsme si připravili edukační programy „Malý záchranář“ nebo „Pan doktor je kamarád“. Žáci základních škol se mohou zapojit do programu „Dětská zdravotnická akademie“ v rámci níž se účastní vzdělávacích workshopů zaměřených na nutriční terapii, fyzioterapii, hygienu rukou a první pomoc. Také se mohou zapojit do programu „Babičko a dědečku, pojďme si povídat“, jehož cílem je propojit generaci starších pacientů v našich nemocnicích s žáky základních škol. Studenti středních zdravotnických škol, vysokých škol, zdravotnických a lékařských fakult absolvují odbornou praxi v našich zdravotnických zařízeních. Pro studenty gymnázií připravujeme program exkurzí do našich nemocnic. Studenti lékařských fakult se mohou v rámci svých odborných praxí zapojit do programu LERASMUS, kde pracujeme s talentovanými budoucími lékaři. Samozřejmostí je Stipendijní program v denní i v kombinované formě studia. Programy LERASMUS a Absolventský program jsou zaměřeny na získávání praktických dovedností na našich pracovištích snadněji a rychleji. Cílíme na aktivity, které v teoretické rovině mnohdy chybí, a které sami studenti poptávají. Připravujeme individuální vzdělávací plány na základě konkrétních požadavků a potřeb zájemců.

Druhá rovina programu je zacílená na naše zaměstnance. Vzdělávací Akademie jsou nastaveny buď dle profesního zaměření, nebo dle úrovně řízení. Letos se v rámci HR Akademie vzdělávali a rozvíjeli personalisté naší skupiny. Máme připravenou Akademii vedoucích zaměstnanců a Brand akademii pro naše marketingové specialisty. Akademie chystáme i pro ostatní profesní skupiny našich zaměstnanců. Spolu s Akademiemi probíhá i odborné vzdělávání pro lékařské, nelékařské zdravotnické a nezdravotnické profese. V posledních dvou letech jsme se ještě více zaměřili na odborný růst nelékařského zdravotnického personálu prostřednictvím specializačního vzdělávání a certifikovaných kurzů, a to především ve spolupráci s NCO-NZO (Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů) v rámci projektu financovaného z Operačního programu Zaměstnanost plus.

Rovněž motivujeme a zároveň finančně podporujeme naše zaměstnance všech profesí v oblasti manažerského vzdělávání, a to především v rámci profesních vzdělávacích programů MBA a LL.M., které jsou převážně zaměřeny na problematiku zdravotnictví, a v oblasti postgraduálního a doktorského vzdělávání.

Součástí skupiny je i AGEL Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická, která je dnes žádanou a oblíbenou školou. Střední škola připravuje žáky pro budoucí povolání v oborech Praktická sestra, Laboratorní asistent a Zdravotnické lyceum. Nejen svým absolventům nabízí škola možnost dalšího studia na AGEL Vyšší odborné škole zdravotnické, kde mohou zájemci studovat obor Všeobecná sestra. Toto studium je nabízeno jak v denní, tak i v kombinované formě, která je v poslední době velmi žádaná, a to nejen našimi zaměstnanci. Cílem naší školy je, aby absolventi našli uplatnění v oboru, který zde vystudovali, a to především v našich zdravotnických zařízeních. Zájemcům o vzdělávání v oblasti zdravotnictví nabízí škola kurzy pro veřejnost v oboru sanitář a ošetřovatel a v budoucnu plánujeme otevření i dalších odborných kurzů.

Dalším důležitým pilířem je péče o naše zaměstnance. Nabízíme více než 80 benefitů, které umožňují zaměstnancům variabilně a dle svých přání si zvolit ty, které jim vyhovují a udělají jim radost. Zároveň mají možnost vybrat si z široké nabídky benefitů prostřednictvím platební karty Pluxee, na kterou jim zaměstnavatel každoročně nabízí částku v určité výši. Prioritou je pro nás i sladění profesního a osobního života prostřednictvím realizace řady aktivit pro naše zaměstnance a jejich nejmilejší. V minulém roce jsme uspořádali akci s názvem „Family Day“, která měla celoskupinový rozměr. Pořádáme prázdninové příměstské tábory pro děti našich zaměstnanců a podporujeme různé teambuildingové akce jako jsou například AGEL HRY. Nedílnou součástí zaměstnaneckých benefitů jsou také rekondiční pobyty pro naše zaměstnance, které vedle možnosti profesního vzdělávání, patří k těm nejčastěji využívaným a preferovaným.

Spravedlivé odměňování musí být nedílnou součástí těchto pilířů, aby spokojenost našich zaměstnanců byla maximální. Jsme na poli zdravotnictví již řadu let a trůfám si tvrdit, že úspěšně držíme krok s konkurencí i v této oblasti, což dokládá také loňský titul „Zaměstnavatel roku v Olomouckém kraji“, který je hodnocen na základě personálních ukazatelů.

Vážíme si nelehké práce všech našich zaměstnanců a vnímáme důležitost fungování každého dílku, který je nepostradatelný pro celek.

Na závěr si Vás dovoluji pozvat na 1. ročník veletrhu práce s názvem „AGEL JOB“, který se uskuteční v listopadu 2024 v Olomouci. Na veletrhu se návštěvníci dozví více informací o připravovaných programech a projektech, které chystáme v rámci skupiny AGEL.

S přáním krásných jarní dnů

MUDr. Marie Marsová, MBA, LL.M.  
místopředsedkyně představenstva AGEL a.s.



# OBSAH

## Průzkum

4-5

Nástup umělé inteligence i generace Z. Sedmý ročník průzkumu agentury Randstad přinesl výsledky, díky kterým víme, jaké novinky a trendy hýbou trhem práce.



## Grafika

6-9

Nejdůležitější závěry letošního nezávislého průzkumu Randstad Employer Brand Research na jednom místě.

## Koučování zaměstnanců

10-11

Koučink má pomoci zaměstnavatelům i zaměstnancům. Budeme školit vlastní kouče, nebo investovat do externích odborníků?



## Rozhovor

12-15

Kouč může člověka motivovat, zlepšit jeho dovednosti, ale také dovést k rozhodnutí podat výpověď, říká psycholožka, koučka a supervizorka koučů Lenka Šilerová.



## Odbourání stresu z práce

16-17

Jak by měl postupovat zaměstnanec a jakým způsobem by se měl chovat zaměstnavatel, když v práci „bolí duše“.



# Ideální zaměstnavatel? Do hry vstoupila umělá inteligence a generace Z

Letošní sedmý ročník průzkumu nadnárodní personální agentury Randstad přinesl několik novinek a také nové trendy, které odrážejí měnící se trh práce.



**P**očet zaměstnanců, kteří změnili zaměstnání, zůstal v porovnání s loňským rokem stabilní. Větší výkyv se projevil u lidí, kteří se k tomuto kroku teprve chystají. V prvních šesti měsících roku 2024 si novou práci plánuje hledat přesně 25 procent respondentů, což je o dvě procenta více než loni. Největší sklony ke změně mají mladší generace, přitom nejčastěji se k ní odhodlali příslušníci generace Z.

A jaké jsou nejobvyklejší motivy, proč lidé opouštějí své zaměstnavatele? Polovina zaměstnanců podá výpověď kvůli příliš nízké odměně. Nedostatečným finančním ohodnocením jsou v tomto ohledu motivovány více ženy než muži. V porovnání s ostatními stupni vzdělání mu přikládají největší význam zaměstnanci, kteří dosáhli středního vzdělání. Generace Z klade na tento aspekt nejmenší důraz, přičemž ostatní důvody odchodu, jako je jiná neodolatelná pracovní nabídka a nedostatek kariérních příležitostí u stávajícího zaměstnavatele, následují velmi těsně. Příslušníkům generace Z také mnohem více záleží na rovném přístupu zaměstnavatele. Přestože se nejedná o primární motiv, kvůli kterému by ho případně opustili, je pro ně mnohem důležitější než pro ostatní generace.

### **Jak vypadá ideální zaměstnavatel?**

Když se podíváme na faktory ovlivňující výběr nejžádanějšího zaměstnavatele, je zřejmé, že na prvních příčkách pomyslného žebříčku nás žádné velké překvapení nečeká. Podobně jako v posledních třech letech zaměstnanec stále nejvíce ovlivňuje nabídka atraktivní mzdy a benefitů následovaná finančním zdravím společnosti, což ukazuje na stabilitu jejich priorit. Mezi dalšími klíčovými charakteristikami, které rozhodují o vysoké atraktivitě zaměstnavatele, najdeme již tradičně i příjemnou pracovní atmosféru a jistotu zaměstnání.

Zajímavé je, že význam lokality zaměstnavatele se ve srovnání s předchozími lety výrazně snížil, i když zaměstnavatelé v tomto aspektu stále získávají poměrně vysoké hodnocení.

„Tento trend by mohl naznačovat, že zaměstnanci nyní považují výhodnou polohu pracoviště za samozřejmost, což vede k poklesu ve vnímání její důležitosti, a zároveň kladou větší důraz na jiné aspekty, které u zaměstnavatelů chybí. Svou roli v tom mohou hrát i větší možnosti home officu, které firmy nabízejí. Až třetina společností svým zaměstnancům umožňuje pracovat dva dny v týdnu z domova, což značně snižuje nutnost dojíždění, a tudíž i potřebu pohodlného umístění pracoviště,“ vysvětluje Martin Jánský, generální ředitel personální agentury Randstad ČR.

### Češi si chtějí více užívat života

Do top 5 aspektů, které by ideálnímu zaměstnavateli neměly chybět, se nám poprvé probojovala rovnováha práce a soukromého života. Jedná se o faktor, který se u našich západních sousedů v posledních letech již několikrát umístil na předních příčkách. Jak ukazují letošní výsledky, jeho důležitost významně roste i v očích českých zaměstnanců.

Tento posun zároveň odráží současné složení aktivně pracujících lidí, kdy na trh vstupují příslušníci generace Z, kteří si velmi zakládají na udržení zdravé rovnováhy pracovního a soukromého života, a je to vlastně jeden z jejich požadavků na zaměstnavatele. Touha více upřednostňovat osobní záležitosti oproti kariérním se ale projevuje i napříč generacemi. Pozadu totiž nezůstávají ani mileniálové, pro které má balanc mezi prací a soukromým životem ještě větší význam než pro generaci Z. K tomu můžeme přičítat i stárnoucí část pracujících populace, která se blíží k odchodu do důchodu. I její příslušníci chtějí trávit méně času v zaměstnání a tato vyváženost pro ně začíná být důležitá.

### Co zaměstnanci potřebují a co dostávají?

Největší rozdíl mezi tím, co by si zaměstnanci opravdu přáli, a tím, co podle svých vlastních slov od zaměstnavatelů dostávají, se projevuje v oblasti benefitů a mezd. Polovina pracovníků se v průzkumu společnosti Randstad svěřila, že zaměstnavatelé v tomto ohledu nesplňují jejich očekávání, přičemž ženy v této otázce zaujímaly kritičtější postoj než muži. Důvodem jejich přísnějšího hodnocení je zejména to, že stále existují značné rozdíly v odměňování mezi oběma pohlavími. Průzkum například ukázal, že finanční podporu na pokrytí zvyšujících se životních nákladů dostávali od zaměstnavatele častěji muži, vůbec žádné podpory se pak nedočkal 41 procent žen, zatímco v případě mužů to bylo pouze 28 procent.

Prostor pro zlepšení by se podle dotazovaných našel také v oblasti rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, v nabídce příležitostí kariérního postupu a také v nově zkoumané otázce rovného zacházení.

## Randstad Employer Brand Research

**Personální společnost Randstad už od roku 2000 mapuje, co zaměstnance v 32 zemích Evropy i mimo ni nejvíce motivuje a co je pro ně důležité při výběru zaměstnavatele. Průzkum Randstad Employer Brand Research má dvě části. Ta první se zaměřuje na preference českých zaměstnanců, druhá část zjišťuje, které společnosti na trhu jsou atraktivní pro kandidáty a dotazovaní by si je případně zvolili za svého zaměstnavatele. Letošního ročníku se v Česku zúčastnilo 4821 respondentů. Průzkum probíhá napříč celým Českem.**



**Umělou inteligenci v pracovním prostředí využívá každý sedmý zaměstnanec. Zejména z generace Z a mileniálové.**

### Férový přístup a spravedlnost

Nově se v průzkumu Randstad Employer Brand Research objevila otázka na spravedlivý přístup zaměstnavatele a jeho postoj k prosazování rovnosti na pracovišti. Čeští zaměstnanci tento aspekt ihned zařadili na sedmé místo mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují výběr zaměstnavatele a kladou na něj velký důraz při hodnocení své současné organizace. Zaměstnanci v průzkumu zdůrazňují, že je pro ně důležité, aby byly oceňovány jejich jedinečné dovednosti a aby jejich organizace poskytovala všem stejnou odměnu za stejnou práci.

Zaměstnanci, kteří se identifikují jako příslušníci menšin, navíc vnímají, že kvůli své identitě čelí větším překážkám v kariérním postupu ve srovnání s těmi, kteří se k menšinám nehlásí.

„Tato zjištění zdůrazňují nutnost, aby se zaměstnavatelé těmito problémy zabývali a v případě potřeby přijali proaktivní opatření na podporu inkluzivního a vstřícného pracovního prostředí,“ dodává Martin Jánský.

### Umělá inteligence v práci

Samozřejmě v průzkumu společnosti Randstad nesměla chybět otázka na jedno z nejsledovanějších témat současnosti, a to umělou inteligenci (AI).

Umělá inteligence se v pracovním prostředí prosazuje stále více: každý sedmý zaměstnanec již tvrdí, že ji pravidelně používá. To se týká zejména příslušníků generace Z a mileniálů.

Přestože s AI se na pracovišti v tuto chvíli napřimo setkávají pouze tři procenta zaměstnanců, již teď je zřejmé, že její vliv bude v dohledné budoucnosti stále větší a její působení na různé aspekty pracovního života se značně rozšíří. Více než polovina všech dotazovaných očekává, že v příštích pěti letech umělá inteligence ovlivní jejich práci, přičemž tento předpoklad je zvláště výrazný mezi lidmi, kteří již AI ve své funkci využívají.

A jaký přístup k těmto očekávaným změnám čeští zaměstnanci zaujmou? Domnívají se, že AI jejich spokojenost v práci ovlivní pozitivně, nebo se jejím příchodem spíše cítí ohroženi? Někteří umělou inteligenci a změny, které přinese, vítají, mnozí zaujmají neutrální postoj a v jiných vyvolává obavy či znepokojení. Obecně ale mezi pracovníky převažuje příklon k pozitivnějšímu pohledu oproti těm, jejichž očekávání jsou spíše negativní.

„Zaměstnavatelé by v každém případě měli těmto postojům věnovat zvýšenou pozornost a při zavádění nových aplikací AI na pracoviště postupovat opatrně, citlivě a s pochopením vůči všem svým lidem, aby předešli negativním reakcím a případným posunům k odmítavým názorům. Důležité je, aby se zaměstnanci o AI hovořili, vysvětlili jim její pozitivní dopady a podpořili roli na pracovišti a současně neopomněli vyzdvihnout nenahraditelnost lidského přístupu a kreativity. Zároveň by měli pracovníky motivovat k rozvíjení jejich digitálních znalostí a technických dovedností a sami jim možnosti vzdělávání v oblasti umělé inteligence nabídnout,“ vysvětluje Martin Jánský.

# Nejlepší zaměstnavatel a proč ze zaměstnání odcházíme



Podívejte se na nejdůležitější závěry letošního ročníku nezávislého průzkumu Randstad Employer Brand Research, kterého se účastní každý rok více než 30 zemí světa. Kdo je letos nejlepším zaměstnavatelem a jak do naší práce vstupuje umělá inteligence? Co české zaměstnance motivuje u zaměstnavatele zůstat a co je naopak přesvědčí k odchodu?

## Top zaměstnavatelé v Česku

pořadí	2024	změna 22/23	2023	2022
1.	Lego Production	↔	Lego Production	Microsoft
2.	Seznam.cz	↗	Škoda Transportation	Škoda Auto
3.	KPMG	↗	Škoda Auto	Lego Production
4.	Deloitte	↗	IBM	Red Hat
5.	Škoda Auto	↘	Kofola	Škoda Transportation
6.	Škoda Group*	↘	Avast	Seznam.cz
7.	ČSA, Smartwings	↗	Seznam.cz	Siemens
8.	PWC	↗	Coca-Cola	Avast
9.	Coca-Cola	↘	Bosch	Kofola
10.	ČEZ	↔	ČEZ	IBM

\* Škoda Transportation

## Vítězné sektory v Česku

sektor	1.	2.	3.
obchodní služby	KPMG	Deloitte	PWC
IT a telekomunikace	Seznam.cz	IBM	Oracle
automotive	Škoda Auto	Bosch	Toyota
farmacie a zdravotnictví	GSK	Zentiva	Roche
výroba	Lego Production	Škoda Group (Škoda Transportation)	Siemens
bankovníctví a pojišťovnictví	Air Bank	Raiffeisenbank	ČSOB
logistika a doprava	ČSA, Smartwings	Zásilkovna	DSV Global Transport & Logistics
rychloobrátkové zboží	Coca-Cola	Kofola	Plzeňský Prazdroj
maloobchod	Alza.cz	Ikea	Sportisimo
energetická řešení, stavebnictví a facilities	ČEZ	E.ON Česká republika	innogy

## Vlastnosti současného/ideálního zaměstnavatele v Česku

### Hodnocení současného zaměstnavatele

1. jistota dlouhodobého zaměstnání
2. finanční stabilita
3. dostupná lokalita
4. příjemná pracovní atmosféra
5. zajímavá náplň práce
6. velmi dobrá reputace
7. rovnováha práce a soukromí
8. atraktivní mzda a benefity
9. kariérní postup
10. přispívá na sociální projekty

### Profil ideálního zaměstnavatele

1. atraktivní mzda a benefity
2. finanční stabilita
3. příjemná pracovní atmosféra
4. jistota dlouhodobého zaměstnání
5. rovnováha práce a soukromí
6. kariérní růst
7. rovnost
8. zajímavá náplň práce
9. možnost práce na dálku / z domova
10. velmi dobrá reputace

## O průzkumu

32

Průzkum proběhl v 32 zemích světa

173 000

Celkem se ho zúčastnilo 173 000 respondentů na celém světě. (v Česku 4821)

6084

V průzkumu zařazeno 6084 společností po celém světě.

165

V Česku letos zařazeno 165 společností.

150

Průzkum ukazuje úroveň atraktivnosti 150 největších zaměstnavatelů na trhu, které zná alespoň 10 procent populace.

## Důvody k odchodu

### 5 nejčastějších důvodů k odchodu z práce

47,4 % příliš nízké ohodnocení v důsledku rostoucích životních nákladů

40 % dostal jsem nabídku, kterou jsem nemohl odmítnout

30 % z důvodu zlepšení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

26,3 % chybí mi možnosti kariérního růstu (omezený kariérní růst)

25,8 % ztráta zájmu o mou práci (nedostatečné výzvy, nemohu využít své schopnosti)

## Vliv umělé inteligence (AI) na zaměstnání

### Jak často dnes využíváte AI ve své práci?

používám AI každý den ve své práci

■ 5,2 %

používám AI pravidelně

■ 8,7 %

používám občas AI

■ 19,7 %

použil/a jsem AI pouze jednou

■ 6,1 %

nikdy nepoužívám AI ve své práci

■ 51,2 %

nevím

■ 9,1 %

### Jaký očekáváte dopad AI na vaši spokojenost s prací?

pozitivní

■ 36 %

neutrální

■ 43 %

negativní

■ 12 %

nevím

■ 9 %

### Očekáváte, že AI bude mít v příštích pěti letech vliv na vaši práci, nebo je tomu tak již nyní?

ne, vůbec ne

■ 27 %

ano, malý dopad

■ 3 %

ano, významný dopad

■ 22 %

očekávám, že kvůli umělé inteligenci přijdu o práci

■ 3 %

již to má dopad

■ 3 %

nevím

■ 15 %

## Finance, rekvalifikace, změna zaměstnavatele. Co si o tom myslí zaměstnanci?

### Jakým způsobem vás zaměstnavatel finančně podpořil, aby vám pomohl zvládnout tyto rostoucí náklady?

od zaměstnavatele jsem nedostal/a žádnou podporu

■ 33,6 %

zaměstnavatel mi nabídl poukázky na získání určitých výrobků zdarma

■ 3,9 %

od svého zaměstnavatele jsem obdržel jednorázovou částku

■ 9,4 %

zvýšení mzdy pokrylo část rostoucích nákladů (částečná kompenzace inflace)

■ 33,6 %

zvýšení mzdy zcela pokrylo rostoucí náklady (plná kompenzace inflace)

■ 13,2 %

nevím

■ 6,4 %

### Za jakých podmínek byste byli ochotni přestěhovat se do jiného tuzemského města za lepší práci?

byl bych ochoten se přestěhovat bez jakýchkoli omezení

■ 7,8 %

byl/a bych ochoten/a se přestěhovat, ale pouze v případě, že mi zaměstnavatel poskytne finanční podporu (např. bydlení, placenou dopravu, balíček na přestěhování)

■ 41,2 %

nestěhoval/a bych se, ale jsem ochoten/a dojíždět, přičemž denní doba dojíždění nesmí přesáhnout 3 hodiny

■ 26,2 %

nemohu se přestěhovat, moje omezení to nedovolují

■ 24,8 %



## Přemýšleli jste o rekvalifikaci a nástupu do zaměstnání v jiném oboru?

ano, pokud by mi hrozila ztráta zaměstnání

18,0 %

ano, kdybych mohl dostat vyšší mzdu nebo lepší podmínky

27,1 %

ano, pokud bych nemohl najít práci ve svém oboru

14,3 %

ano, přemýšlím o změně povolání

14,5 %

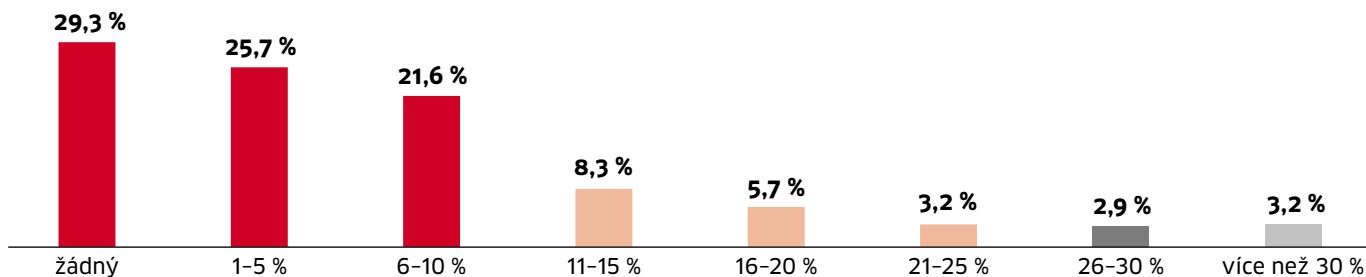
pravděpodobně ne, ale nevylučuji to

22,4 %

ne, neuvažuji o změně pracovního oboru

20,2 %

## Jaký nárůst mzdy očekáváte v roce 2024 ve svém současném zaměstnání?



## Z jakých důvodů jste se rozhodl(a) odejít nebo byste odešel (odešla) od svého zaměstnavatele? (v %)

	Pohlaví			Věk				Vzdělání		
	Celkem	Muži	Ženy	18-24	25-34	35-54	55-64	Nižší	Střední	Vyšší
příliš nízké ohodnocení	47,44	43,60	52,23	34,65	47,64	51,24	45,43	33,61	49,79	44,51
chybí mi kariéerní příležitosti	26,26	25,62	27,07	32,68	31,76	23,38	14,83	18,85	26,52	26,57
nemohu využít své schopnosti	25,83	23,62	28,58	26,10	30,05	24,83	17,35	15,57	24,85	28,75
rovnováha mezi prací a soukromým životem	28,93	26,83	31,54	28,29	33,67	27,32	23,34	22,13	28,62	30,23
strach ze snížení počtu zaměstnanců nebo ztráty práce	21,00	20,82	21,22	21,71	20,70	21,99	15,77	12,30	21,59	20,82
špatné vedení v organizaci	24,33	24,51	24,11	20,18	27,04	24,83	19,24	17,21	23,96	25,78
příliš dlouhé dojíždění	25,71	24,57	27,14	28,29	24,62	25,80	24,92	18,85	25,59	26,66
nemám dostatek možností flexibilní práce	17,43	15,92	19,32	22,37	19,70	16,17	9,78	16,39	16,33	19,60
moje organizace nenabízí žádné nebo jen malé výhody	23,43	21,61	25,69	24,78	25,73	22,11	21,14	16,39	24,15	22,82
mám špatný vztah s nadřízeným	25,24	23,93	26,87	23,68	26,43	25,44	22,71	18,85	24,99	26,39
obdržel(a) jsem nabídku, kterou nemohu odmítnout	38,90	39,10	38,57	35,75	35,48	41,79	39,12	31,97	39,18	39,11
nespravedlivé ohodnocení	11,29	8,91	14,26	14,47	13,87	9,51	7,89	9,02	10,94	12,20
nesoulad s osobními hodnotami	9,65	9,23	10,18	13,60	10,45	9,02	4,73	9,02	8,70	11,50

# Dnes nemůžu, mám schůzku s koučem

Spokojené a produktivní zaměstnance chce každá firma. Pomůže k tomu koučování? Firmy, které s tím mají zkušenosti, obvykle investují do externích specialistů i do školení vlastních koučů, kteří pak nabízejí své služby kolegům.

**K**de se vidíte za pět let? zazní u běžného přijímacího pohovoru. Kandidát odpoví naučenou větou, která by měla personalisty uspokojit, a mnohdy je to naposledy, co si podobnou otázku položí. Pokud by to však myslel vážně a skutečně se chtěl po určité době na popsané pozici ocitnout, měl by si průběžně klást a zodpovídat ještě řadu dalších otázek: Co pro to můžu udělat dnes? Jaké kompetence mi k tomu chybí? Proč se mi nepodařilo dosáhnout dílčího cíle? Jakou výzvu mám teď před sebou? Jak překonat překážku, která se objevila? Poctivá reflexe svého pracovního i osobního rozvoje pomůže uspořádat si myšlenky, vyhodnotit svou situaci a investovat energii do smysluplných činností.

Někteří lidé na sobě dokážou takto pracovat sami, většina k tomu ale postrádá potřebné nástroje, podněty a především velkou osobní disciplínu, kterou to vyžaduje. Druhá varianta je dražší, ale v mnoha ohledech účinnější: využit služeb profesionálního kouče. Praxi, která se dřív považovala za výsadu topmanažerů, dnes některé firmy zkoušejí nabízet širšímu spektru zaměstnanců a ověřují si, zda se jim tato investice vrátí formou větší motivace a výkonnosti pracovníků.

Zájem o koučování ve firmách částečně nastartovala pandemie covidu, kdy mnozí zaměstnavatelé začali věnovat pozornost psychické kondici svých zaměstnanců. Služby koučů se vedle psychologické péče stávaly součástí benefitních balíčků, které měly poskytnout zaměstnancům duševní pohodu, předcházet stresu a syndromu vyhoření. Na trhu se objevilo nevidané množství koučů, kteří více či méně odborně vycházeli rostoucí poptávce vstříc. „Bylo to těžké období pro firmy, které se obávaly, že přijdou o své zaměstnance. Koučování mělo lidi motivovat, ale tu službu nabízela spousta koučů, mezi kterými nebylo snadné se orientovat,“ popisuje Martin

Musil, který v té době založil webový portál Najdi kouče, jehož cílem je sdružovat na jedné platformě kouče s ověřenou kvalitací.

Podle Musila chtějí i dnes firmy prostřednictvím koučování především zajistit svým zaměstnancům větší spokojenost a odolnost proti stresu. Klíčové je ale rozlišovat mezi koučkem a terapií. „Zatímco terapie většinou zkoumá příčiny nějakého problému, koučink je zaměřený na řešení, vize a plánování. Dívá se do budoucnosti,“ vysvětluje Musil a dodává, že právě v profesní sféře má proto koučink své nezastupitelné místo.

„S rostoucí nejistotou ve společnosti se mezi tématy začíná více objevovat i takzvaná agilita, což je umění reagovat na změny. Dlouhodobě důležitým tématem je schopnost myslet strategicky s nadhledem a investovat svůj čas do skutečných priorit,“ doplňuje Markéta Adamíková, která je prezidentkou české pobočky Mezinárodní federace koučů. Pro manažery na vyšších pozicích je charakteristický rozvoj emoční inteligence a empatie, manažerského charisma a udržitelné vysoké výkonnosti. „Velkým trendem je demokratizace koučování ve firmách, kdy se koučování dostává i ke střednímu a nižšímu managementu a odborníkům v mnoha firmách. Velmi časté je i v Česku koučování zaměřené na talenty nebo v rámci diverzity a inkluзивity na ženy v leadershipu,“ dodává Adamíková.

## Jsem kouč a mám na to papír

Označit sebe sama za kouče může téměř kdokoli. Podle Adamíkové tento titul používá v Česku více než tři tisíce osob, pouze pár stovek z nich má však platnou mezinárodní certifikaci, kterou uděluje Evropská rada pro mentoring a koučování (EMCC) nebo Mezinárodní federace koučů (ICF). „Certifikace vám může napovědět, že služba, kterou kouč nabízí, je opravdu koučování – nikoliv poskytování rad, mentoring, trénink nebo terapie. Koučové s platnou certifikací se



Často se během koučinku řeší disciplína, lidé se chtějí naučit plnit své úkoly efektivně.



zavázali naplňovat jasně dané koučovací kompetence a dodržovat etický kodex," vysvětluje Adamíková. K dodržování etického kodexu ostatně zavazuje už členství v těchto profesních organizacích. Certifikace ICF nebo akreditace EMCC pak klade na kouče další odborné nároky. „Akreditovaný kouč je profesionál, který má povinnost dalšího seberozvoje a sebevzdělávání v minimálním rozsahu 35 hodin ročně. Zároveň má povinnost setkat se minimálně čtyřikrát ročně se supervizorem a reflektovat s ním svou praxi," vysvětluje ředitelka české a slovenské sekce EMCC Dana Kodešová. Dalším důležitým aspektem je možnost podat na certifikovaného kouče stížnost, pokud je klient přesvědčen, že kouč porušil při své práci základní profesní standardy.

Většina koučů v Česku mezinárodní certifikát nemá. To samozřejmě neznamená, že nemohou kvalitně koučovat. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy akreditovalo desítky dalších kurzů, které připravují kouče na profesionální práci. Podstatnou roli při výběru důvěryhodného kouče hraje i délka praxe a osobnostní předpoklady.

### Využití vlastní zdroje

U firem, které si koučování vzaly zasvě, je rozšířeným trendem využívání interních koučů.

**S psychologem řešíte minulost, s koučem přítomnost a budoucnost. Oproti službám psychologa je koučování více zaměřené na plnění cílů, proto se k řešení profesních otázek může hodit lépe.**

„Našemu vyššímu managementu zajišťuje koučink specializovaná firma, ale současně máme v rámci naší organizace vlastní tým koučů s certifikovaným výcvikem pro podporu našich zaměstnanců na všech úrovních," popisuje Tomáš Vršála, ředitel pro rozvoj a talent lidí ve společnosti Vodafone. V oblasti koučinku podle něj platí, že čím vyšší je pozice zaměstnance ve firmenní hierarchii, tím více mu hrozí pocit izolovanosti a osamocení. „Koučink poskytuje top managementu prostor mít partnera, se kterým může řešit firemní výzvy otevřeně a mít v něm špičkovou podporu. Pomáhá lépe formulovat cíle a zvyšuje odpovědnost za jejich dosažení," pokračuje Vršála.

Podobný model se osvědčil i České spořitelně, která nabízí externí koučink několika desítkám vrcholových manažerů a ostatní zaměstnanci mohou využít služeb interních koučů. „Jsou to zaměstnanci spořitelny na různých pozicích, například specialisté, leaderi nebo projektoví manažeri, kteří jsou zároveň certifikovanými kouči dle mezinárodních měřítek ICF. Jejich práce s klienty je založena na etických principech a profesionálních standardech, které zaručují důvěrné a bezpečné prostředí pro koučované," říká mluvčí České spořitelny Filip Hrubý.

Některé firmy si vytvářejí vlastní komunitu koučů z lidí, kterým zaplatí koučovací výcvik. Jiné firmy nechají vstupní investici za výcvik na samotných zaměstnancích, potom jim ale zdarma poskytují další vzdělávání nebo supervizi. „Koučové tým především získají praxi a tu pak mohou využít ve svém dalším profesním růstu," říká Zuzana Šafránková, specialista rozvoje zaměstnanců ve skupině ČSOB. Ta kromě péče o vlastní firemní kouče založila i mezifiremní komunitu, kde si společnosti věnující se koučinku mohou vyměňovat své zkušenosti. „Komunita zahrnuje zástupce asi dvanácti firem. Sdílíme naše strategie, pořádáme akce a inspirujeme se navzájem, jak koučování integrovat do fungování firmy," popisuje Šafránková.

Do budoucna usiluje o to, aby si firmy mohly mezi sebou vyměňovat nejen ideje, ale i kouče samotné. Tento nápad ale zatím naráží na neochotu vedení některých firem. „U některých společností není lehké to managementu vysvětlit. Když zaplatí svým koučům výcvik, tak očekávají, že se jim to vrátí v rámci jejich vlastní firmy. Nedomáží si představit, že by své kouče půjčovali jiné firmě," dodává Šafránková.

Přínos koučinku – stejně jako jiných měkkých dovedností – jde jen těžko měřit. Firmy, které tvrdí, že se jim koučování vyplácí, zmiňují například zlepšení vztahů na pracovišti, rozvoj empatie, osobní růst zaměstnanců a otevřenou komunikaci v kolektivu. „Umožňuje to lepší porozumění ostatním, což napomáhá spolupráci," hodnotí zkušenosti s koučováním Hrubý. Ti, kdo procesem prošli, podle něj vnímají hlubší smysl své práce a to pak vede k větší motivaci a angažovanosti.



**Kouč není od toho,  
aby zaměstnance  
opravoval**

Kouč může člověka motivovat, zlepšit jeho dovednosti, ale také dovést k rozhodnutí podat výpověď. Firmy, které s koučováním pracují, z toho těží ve všech případech, říká psycholožka, koučka a supervizorka koučů **Lenka Šilerová**.

# M

Mít kouče už není jen výsada vrcholových manažerů. Některé firmy nabízejí služby interních nebo externích koučů zaměstnancům na různých pozicích, ať už jako benefit nebo jako nástroj k větší efektivitě, motivaci a spokojenosti. Přístup, který podporuje druhého člověka v jeho vlastním rozvoji, se ale rozšiřuje i mimo profesionální sféru. Podle Lenky Šilerové, která vyučuje na katedře manažerské psychologie a sociologie Podnikohospodářské fakulty VŠE, je to prospěšné pro celou společnost.

#### **Jaká byla vaše cesta ke koučování?**

Vystudovala jsem psychologii, ale pak jsem se věnovala byznysu, dělala jsem výzkum trhů, zákaznickou spokojenost a takové věci. Pořád jsem ale měla v sobě myšlenku, že se jednou k psychologii vrátím. Pak jsem se v rámci svých profesních zkušeností setkala s koučováním, které se v Česku začalo objevovat někdy kolem roku 2000. Vnímala jsem to jako zajímavou metodu, hodně mě lákala.

Později jsem si udělala dva výcviky a začala koučovat částečně zaměstnance ve společnosti Ipsos, kde jsem v té době pracovala. Firma se zabývala a stále zabývá výzkumy trhu. Částečně jsem si přibrala i vlastní klienty. Před pěti lety jsem z Ipsosu odešla a mezitím se hodně rozšířilo koučování ve firmách, což je teď velká část mého vlastního podnikání.

#### **Dnes už je koučů na trhu opravdu hodně. Jak se dá mezi nimi poznat, kdo je dobrý?**

Tuhle otázku si klade snad každý, kdo nějakého kouče hledá. V českém prostředí je asi 65 koučovacích výcviků akreditovaných u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Dohromady vychrlí zhruba tisíc koučů ročně,

což je skutečně velký počet. Všichni tito lidé mají nějaký certifikát, takže si mohou říkat certifikovaní koučové.

#### **Čím se tedy řídit, když ne certifikátem?**

Je dobré vědět, že výcviky koučů mají různou náročnost a různou úroveň odbornosti. Existují dvě mezinárodní organizace udělující akreditace, které jsou rozhodně známkou kvality. Je to Evropská rada pro mentoring a koučování (EMCC) a Mezinárodní federace koučů (ICF). Členové těchto organizací se hlásí k profesionalitě a etickému kodexu. Pokud mají akreditaci (EMCC) či certifikaci (ICF), museli absolvovat stovky hodin výcviku, prokázat své kompetence a zkušenosti a doložit, že se neustále rozvíjejí. Pokud bych tedy hledala pro svou firmu kvalitního kouče, podívala bych se, jestli je členem nějaké profesní organizace, jestli má jednu z těchto mezinárodních certifikací, kolik má odkoučovaných hodin a jaké má reference. Ale jsou to jen ukazatele, není to záruka. Navíc i začínající kouč může být skvělý.

#### **O koučování se zajímá stále více firem a nabízí ho svým zaměstnancům. Co je k tomu vede?**

Myslím, že si zkrátka uvědomují, že koučování je rozvojová metoda, která má – pokud se dělá dobře – prokazatelné výsledky. Může zefektivnit práci, zlepšit vztahy a fungování týmu, podpořit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Přínosů koučování je celá řada. Po covidu výrazně vzrostl zájem o duševní zdraví a firmy se na něj víc zaměřují u svých zaměstnanců. Snaží se jim nabízet třeba i psychology a terapeuty, což je skvělé, ale někdy tyto služby moc neumí od sebe odlišovat.



## Lenka Šilerová

psycholožka, koučka  
a vysokoškolská  
pedagožka

Vystudovala psychologii na Filozofické fakultě UK, kde také získala doktorát ze sociální psychologie.

Absolvovala komplexní psychotherapeutický výcvik, dva koučovací výcviky i výcvik supervize pro kouče u The International Centre for Business Coaching. Nyní prochází výcvikem Supervize v pomáhajících profesích v Coaching-plus v Bratislavě.

Pracovala v Eurotelu a Ipsosu na manažerských pozicích, nyní se věnuje koučování a supervizi, zároveň vyučuje na katedře manažerské psychologie a sociologie VŠE.

Má akreditaci Senior Practitioner u EMCC, je členkou Rady EMCC a usiluje o profesionalizaci koučování v Česku.

## Kde je hranice mezi psychoterapií, psychologí a koučováním?

Psychoterapie je léčení. Řeší nějakou duševní nepříjemnost, potíží nebo onemocnění a směřuje k uzdravení. Je to většinou dlouhodobější proces a patří do rukou opravdu kvalifikovaných terapeutů, kteří mají vysokou školu, mnohaleť psychotherapeutický výcvik a umí si poradit s velmi závažnými případy. Ve firmách se častěji setkáme s psychologickým poradenstvím, což je krátkodobá pomoc nebo podpora v náročné situaci, například když se člověk rozvádí nebo když je toho zkrátka na něj v práci moc. Koučování je oproti tomu rozvojová metoda, kterou mohou využít psychicky zdraví lidé k rozšíření svého potenciálu. Chtějí se něco nového naučit, někam se posunout, najít si svou životní vizi. Koučování nevychází z toho, že je na tom člověk duševně špatně. Kouč vás nebude léčit z deprese.

## Ale mohli by vás poslat za psychotherapeutem...

Profesionální kouč to udělá. To je právě výhoda akreditovaných koučů, že velmi dobře vědí, co dělají, kde je jejich místo a kde není. Já sama jsem koučka, psycholožka i terapeutka, ale nikdy to nemíchám dohromady. Na začátku si vždycky stanovíme, jak budeme pracovat a co se ode mě očekává. Když děláme koučink, neděláme terapii.

## Koučink většinou využívají manažeři. Dá se říct, že je stejně užitečný i pro ostatní pozice?

Já jsem zastáncem hodně inkluzivního pojetí koučování. Myslím, že koučovat je možné opravdu téměř každého. Běžnou praxí je třeba koučování studentů nebo handicapovaných, kteří mají svá specifická témata. Může z toho benefitovat každý, kdo je schopný tu metodu přijmout a přemýšlet nad sebou. Nezbytnou podmínkou je ale jeho vlastní motivace. Nejde koučovat někoho, kdo na sobě pracovat nechce.

## Jak spolupráce s koučem probíhá v praxi?

### A nakolik má celý proces pod kontrolou firma, která si kouče objednala?

Obvykle se uzavírá trojstranný kontrakt, kterého se účastní všechny tři subjekty: kouč, koučovaný i jeho zaměstnavatel. Všechny tři strany se domlouvají na tom, co se bude dělat a s jakým cílem.

### Není tedy nic, co by si firma domluvila s koučem bez vědomí koučovaného zaměstnance?

Ne, to by bylo neetické. Kouč je vázaný etickým kodexem, který zahrnuje například důvěrnost informací. Je to trochu složitý trojúhelník, protože službu platí firma, ale kouč má určité závazky vůči koučovanému. Tyto okolnosti musí být všemi stranami přijaté a musí se respektovat.

### Jak vypadá typická zakázka ze strany firem?

To nejde říct, je jich spousta a jsou opravdu různé. Může to být potřeba zlepšit komunikační dovednosti daného člověka nebo projít si procesem povýšení a zvládnout novou roli. Každá firma k tomu má jiný přístup. Některé zkrátka

nabídnou svému zaměstnanci deset koučovacích hodin a nechají na něm, k čemu je využije.

Setkávám se ale i s tím, že by vedení firmy chtělo „opravit“ zaměstnance, který nefunguje podle jejich představ. Seženou mu kouče a berou to jako poslední možnost: buď se zlepší, nebo se s ním rozloučí. Velké firmy bývají v tomto víc poučené a umí s koučováním pracovat, u menších firem to povědomí nebývá tak moc velké, zaměřují třeba koučink s mentoringem, který je víc zaměřený na předávání profesních dovedností. Což není zas takový problém, jako když se koučováním maskuje nějaká léčebná metoda nebo opravování lidí.

## Říkala jste, že koučování má pro firmy prokazatelný přínos. Jak se to měří?

Výsledek se měří poměrně těžko. Ale určitě jde vyhodnotit třeba zpětnou vazbu, kterou koučovaný dostává. Dá se porovnat situace před koučováním a po něm. Dobrým indikátorem jsou přitom cíle, které si na začátku domlouváme a na konci zjišťujeme, jestli jsme jich dosáhli.

## Je koučování úspěšné i tehdy, když se nepodaří stanovených cílů dosáhnout?

Často se stává, že se cíl v průběhu koučování změní. Nebo se změní okolnosti. Výsledkem úspěšného koučování může být například větší spokojenost koučovaného, která se měří na psychologických škálách. Můžeme dojít k tomu, že jsme investovali do prospěšného procesu, přestože jsme nedosáhli původně plánovaného cíle. Někdy se například stane, že se zaměstnanec díky koučování rozhodne z firmy odejít. Firma z toho nemusí být nadšená, ale je to v zájmu toho člověka a je dobré, že k tomu došel.

## Jak k tomuto riziku firmy přistupují?

Je důležité na to upozornit hned na začátku spolupráce, že k takovým situacím může dojít. Firma s tím musí souhlasit a chápat, že cílem je pomoci koučovanému najít jeho vlastní nejlepší cestu. Když tou cestou je odchod, je to pro něj dobrý výsledek, ale je to pravděpodobně dobrý výsledek i pro tu firmu. Opustí ji totiž někdo, kdo už tam nebyl spokojený a nebyl by pro ni prospěšný.

## Kolik se dnes za hodinu koučování platí?

Čenové rozpětí je hodně široké. Pro firmy to může být od tří do deseti tisíc, někdo si možná řekne i o víc.

## Používají se kromě klasického rozhovoru i další metody?

Zatím jsme mluvili o individuálním koučování jeden na jednoho, ale existuje samozřejmě také týmový koučink. Tam se pracuje s týmem, řeší se například spolupráce nebo týmové cíle a výzvy. Ovšem ne každý kouč je pro tuto metodu kvalifikovaný. A rozhodně by týmový a individuální koučink neměl v jednom týmu dělat stejný kouč. Je to zase etická otázka. A také věc důvěry. Člověk se těžko bude cítit bezpečně ve skupinové aktivitě s koučem, který zároveň koučuje jeho nadřízeného.

## Některé firmy využívají interní kouče z řad svých lidí. Jaké to má výhody a úskalí?

To byl i můj vlastní případ, když jsem své koučovací služby nabídla zaměstnancům v Ipsosu, kde jsem pracovala. Dnes si některé firmy budují svůj vlastní tým koučů, platí jim výcvik nebo další vzdělávání a využívají je pro koučování svých lidí. Pro firmu mohou být interní koučové levnější než platit externí kouče. Výhodou je určitě rychlá dostupnost, znalost prostředí firmy, což zároveň může být i omezující. Důležitá je důvěra a velmi záleží na tom, jak profesionálně to má firma nastavené, zda koučové mají možnost supervize své práce.

## Jaká pravidla je přitom potřeba dodržovat?

Zásadní je správně komunikovat to, že koučové jsou vázáni etickým kodexem a musí dodržovat mlčenlivost. Koučování uvnitř firmy klade na etiku kouče obrovské nároky. Nesmí tam docházet ke střetu zájmů, takže rozhodně nemůžete koučovat svého podřízeného nebo nadřízeného, neměl byste koučovat ani blízké kolegy. Z takové role se nedá při koučování vystoupit. Když jsem v Ipsosu stála v čele jedné divize, koučovala jsem jen lidi z ostatních divizí. A když jsem se stala šéfkou HR, tak jsem koučování přestala nabízet. Představte si, že někdo zvažuje odchod z firmy.

Nemůže to řešit s koučem, který je zároveň personálním ředitelem.

## Kam se podle vás bude tento obor vyvíjet dál?

Pokud se máme bavit o trendech a budoucím směřování, tak určitě nemůžeme nezmínit umělou inteligenci. Ta už se v koučování docela dobře uplatňuje a výsledky jsou slibné.

## To znamená, že místo živého člověka mě koučuje robot?

Ano, ale týká se to jen jednoduchých témat, kde se dá dojít k jednoduchému cíli. Osobně bych to zatím nedoporučila, i koučování je o vztahu mezi dvěma lidmi. Ale je to součást širšího trendu, který považuji za důležitý, a tím je pronikání koučovacích metod do všech oblastí lidské činnosti. Koučování nemusí být jen výsadou několika málo lidí, kteří si soukromě zaplatí odborníka. Ta metoda je prospěšná pro všechny a důležitá pro společnost, protože lidem pomáhá zefektivnit jejich práci, zvýšit motivaci a být celkově spokojenější. Proto je skvělé, že je koučování stále dostupnější. A že koučovací přístup využívá stále více lidí, třeba učitelé nebo manažeři. Naučili se klást otázky, naslouchat, rozvíjet druhé a to jsou velmi užitečné dovednosti.

“

Koučování je dnes stále dostupnější. Může vás koučovat i umělá inteligence.

Inzerce

EK015615

Agrostroj  Pelhřimov

# Agrostroj.

Lídr ve strojírenské výrobě, mezinárodně úspěšná společnost Agrostroj Pelhřimov nabízí pozice

Firma Agrostroj patří v pelhřimovském okrese k jednomu z nejvýznamnějších regionálních zaměstnavatelů. Podílí se tak bezesporu na nejnižší nezaměstnanosti v tomto okrese. Podle Úřadu práce byla totiž nezaměstnanost na Pelhřimovsku v letošním lednu 2,1 %, v Česku 4,0 %. Čím je tedy firma Agrostroj tak výjimečná? Svým zaměstnancům nabízí bydlení přímo v Pelhřimově, spolupracuje s technickými školami a díky vlastnímu školicímu centru dokáže zaměstnancům poskytnout odborné vzdělání.

## Najdi si svou perspektivu u nás!

Aktuálně nabízíme



- ♦ Integrátor na instalování robotických pracovišť FANUC  
40.000 až 90.000 Kč **Mimořádné**
- ♦ Operátor CNC portálových obráběcích center - systém řízení Siemens  
45.000 až 60.000 Kč **Praxe nezbytná**

## Co Vám nabízíme?

**Motivující systém hodnocení a benefitů** více info na webu

**Možnost zaměstnaneckého bydlení** více o bydlení přes QR kód

## ✉ Napište nám e-mail nebo volejte zdarma!

AGROSTROJ Pelhřimov, a.s.  
U Nádraží 1967, 393 01 Pelhřimov  
Email: [personalni@agrostroj.cz](mailto:personalni@agrostroj.cz)  
Web: [www.agrostroj.cz](http://www.agrostroj.cz)

☎ 800 700 627

🌐 [agrostroj.cz](http://agrostroj.cz)



# Když v práci bolí duše. Jak se zbavit pracovního stresu

Málokdo se s ním neseťkal. Stres je běžná součást pracovního prostředí. Řešení, jak ho zmírnit, existují. Pracujte na svém seberozvoji, nebojte se o svých problémech mluvit, a když bude potřeba, vyhledejte pomoc. Jaké jsou další rady odborníků a jejich tipy, jak zmírnit stres dřív, než vás bude stát zdraví?

**P**odle loňského průzkumu personální agentury Grafton Recruitment patří stres a pocity vyčerpání spolu s nízkým finančním ohodnocením v práci k největším demotivátorům. Do průzkumu zapojených 37 procent zaměstnanců uvedlo, že stres je pro ně na pracovišti horší než rutina.

Za uplynulé dva roky podle profesionálních psychologů z Coaching Systems téměř trojnásobně vzrostl počet lidí, kteří přichází s úzkostnými stavy, a dvojnásobně těch, kteří bojují s depresemi. Až polovina manažerů je ohrožena syndromem vyhoření. „Mezi problémy, se kterými se pravidelně setkávám, jsou stresové poruchy, poruchy pozornosti a poruchy spánku – zejména v souvislosti s přetížením a nadužíváním home officu,“ říká Norbert Riethof za Coaching Systems.

Pracovní stres se může projevit úzkostmi, depresemi, ale i různými fyzickými projevy, jako jsou bolest hlavy, bolest na hrudi, nepravidelný či přerušovaný spánek. „Ale také zvýšení krevního tlaku, žaludeční či zažívací potíže, svalové napětí, křeče, snížení sexuální touhy a další sexuální potíže, snížená imunita organismu, nepravidelné stravování či potíže s jídlom jako nechutenství nebo psychogenní přejídání,“ říká Pavel Harsa, vedoucí klinický psycholog Všeobecné fakultní nemocnice v Praze a I. lékařské fakulty Univerzity Karlovy.

### Definujte svůj stresor

Vnímání toho, co je stresující a co nikoliv, je velmi individuální, proto ani nelze určit univerzální stresové situace, které mají na zaměstnance negativní dopad. „Někoho například stresuje multitasking, někdo jej k optimálnímu výkonu potřebuje a naopak nesnáší nečinnost, která ji-

nému vyhovuje. Proto bych se zaměřila na to, jak se stres projevuje a jak nás v práci ovlivňuje,“ říká Soňa Šafářová, HR konzultantka, expertka na interim HR a firemní psychologii.

„Celkem běžně si zaměstnanci stěžují na přetížení nebo monotónní práci, špatné vztahy s vedoucím nebo kolegy, nedostatečné schopnosti na dané pozici, poměrně často se setkávám i s nedostatkem uznání. Pokud však zaměstnanec přichází s tím, že zná důvod svých potíží, je to spíše vzácnost. Většinou vnímá pouze projevy stresu – že se špatně soustředí, vytrácí se chuť do práce, ráno je mu nevolno, večer nemůže usnout, aniž by si uvědomoval jejich skutečnou příčinu. Je však velmi důležité definovat stresor samotný a pracovat přímo s ním, jinak nebude mít žádná intervence dlouhodobý efekt,“ vysvětluje expertka na firemní psychologii.

### Pracujte na svém rozvoji

Umíte odmítat pracovní úkoly, stanovovat hranice, kontrolovat své emoce, reagovat asertivně na pracovní situace a brát věci s nadhledem? Stres v práci může být spojen s nedostatečným sebevědomím, takže jestliže jste na první otázku odpověděli „NE“, je načase pracovat na svém seberozvoji. Pomoci vám může kouč, který pomůže pojmenovat, co se děje, co přesně je pracovní stres, co znamená právě pro vás, jaké jsou vaše pocity a jak prožívat pracovní dny.

„Společně hledáme cesty, jak situaci změnit. Vzpomínám si na klientku, které prostě uvědomění toho, že se může zastavit, uvědomit si, co se děje, vyhodnotit situaci a vybrat si reakci na ni, změnilo život. Zklidnila mysl a svůj život zvládá s mnohem větším nadhledem,“ říká Barbora Korbelařová, životní koučka, a dodává: „S jed-

“

Vnímání stresových situací je velmi individuální, nelze proto určit univerzálně, co má na zaměstnance negativní dopad.



text: Miroslava Kohoutová, foto: Shutterstock

ním klientem jsem řešila neoblíbené pracovní činnosti, jejichž vykonávání ho stresovalo. Když jsme našli jejich smysl a pozitivní pohled na ně, najednou šlo vše hladce a s úsměvem.

### **Lehkost v práci i v myslí**

Stres nejde z našeho života zcela eliminovat. Není to ani žádoucí, motivuje nás k lepším výkonům. Jde ho ale zmírnit i v práci, kdy na nás spouštěče stresu útočí ze všech stran, například ve chvíli, kdy máte před sebou pracovní úkol, při němž dostáváte na starost obrovský projekt, který vás může kariérně vystřelit do výšin.

„Vzala bych to jako projekt a snažila se rozklíčovat, co mě stresuje, co ve mně vyvolává strach, a to velmi konkrétně. Hledala bych výzvy, bloky, ale i co se na cestě k úspěšnému zvládnutí velkého úkolu potřebujete nového naučit,“ říká životní koučka Barbora Korbelařová, podle které pracovní úkol skončí úspěšně, když budete věřit v pozitivní výsledek, netlačít na pilu a užívat si průběh v lehkosti.

### **Rozvrhněte si práci**

Nepracujte nonstop, ale dělejte si pravidelné přestávky. Během nich relaxujte, bavte se s kolegy nebo buďte chvíli v klidu sami. Vyhněte se tím přetížení a vyhoření. Zásadní je time management. Jednotlivé pracovní úkoly si naplánujte a vytvořte si seznam úkolů s prioritami. Nereagujte na e-maily a telefonáty, když pracujete na úkolu, u kterého se musíte maximálně soustředit. Pracovní povinnosti neodkládejte, prokrastinace by vám rozhodně nepomohla. Při velké stresové zátěži se snažte odlehčit a rozložit práci.

### **Neduste problémy v sobě**

Cítíte se přetížení, ve stresu? Nebojte se o svých problémech mluvit s kolegy. Sdílejte s nimi, co vás trápí, a jestliže cítíte, že jste přepracovaní a potřebujete zpomalit, promluvte si o tom s nadřízeným, který může některé vaše pracovní úkoly delegovat v rámci firmy. „Dle našeho průzkumu 94 procent respondentů by chtělo zaměstnavatele, kterému na nich záleží. Tuto potřebu má ale naplněnou jen 65 procent lidí z IT, 60 procent pracovníků z podnikových služeb, 42 procent z financí a 40 procent z řad modrých límečků,“ říká Jitka Kouba, marketingová ředitelka Grafton Recruitment.

### **Neoplácejte stejnou minci**

Velmi stresující je práce v toxickém prostředí plném intrik, pomluv, zášti a s projevy šikany, psychického násilí či stalkingu. Často takové prostředí vyústí odchodem zaměstnance. „V prevenci proti těmto jevům se doporučuje umět se proti negativním interakcím bránit, sdělit negativní projevy chování spolupracovníků svému nadřízenému. Vhodnější je soustředit se na důležité úkoly, a tím i minimalizovat rušivé elementy, než oplácet „stejnou mincí“, tedy na oplátku pomlouvat druhé. Mít stanovené pracovní kompetence a zbytečně je nepřekračovat a také předcházet zbytečným konfliktům na pracovišti, zejména se vyhýbat intrikám, pomlávám a drbům,“ říká psycholog Pavel Harsa



**Stres nejde z našeho života zcela eliminovat. Není to ani žádoucí, motivuje nás k lepším výkonům.**

a radí najít někoho, kdo vám dokáže naslouchat a být v pracovním kolektivu oporou.

### **Nejedná zaměstnavatel? Jednejte vy!**

Ne za vše může pracovní prostředí, některý stres si dokážou zaměstnanci vyrobít sami například špatným time managementem. Pokud jsou ale stresory zcela na straně zaměstnavatele, od šikany po nedodržování zákonů, a zaměstnavatel je neřeší, musíte být aktivní sami.

„Můžete sdílet své obavy a návrhy na řešení s ostatními zaměstnanci a třeba sepsat petici nebo oficiální stížnost. Situaci můžete konzultovat s odbory, právníkem specializujícím se na pracovní oblast, a pokud se situace nelepší a stres na pracovišti zůstává neúnosný, může být pro zaměstnance lepší řešení hledat práci jinde,“ říká Soňa Šafářová, HR konzultantka, expertka na interim HR a firemní psychologii.

### **Zlepšete si svůj život po práci**

Odbourat tlak, který zažíváte v práci, pomáhají aktivity, které děláte mimo ni. Najděte si koníčky, které vás budou bavit a které vás odraťují od pracovních starostí. Naučte se relaxační techniky a meditovat. Hledejte způsoby, jak načerpat nové síly a zklidnit mysl. Cestou ke snížení stresu je také zdravý životní styl. Doslova základy umí pravidelný a kvalitní spánek, dostatek pohybu a zdravá strava. Hlavně se vyhněte práci mimo pracovní dobu. Pokud je to alespoň trochu možné, vypněte e-maily a nereagujte na pracovní telefony.

„Zcela zásadní je prevence a aby se člověk kromě toho, co musí, věnoval i tomu, co dělá rád. A to platí pro všechny, bez ohledu na aktuálně pocítovanou míru stresu v práci nebo mimo ni. Je třeba vyvážit náročné situace příjemnými činnostmi. Jak v průběhu pracovního dne – pauzy, sociální interakce s kolegy nebo naopak pár minut strávených o samotě –, tak po práci. Věnovat se zkrátka tomu, co nás nabíjí a co prospívá našemu tělu a myslí,“ říká Soňa Šafářová.

# Nenabízíme jen práci. Naši zaměstnanci mají neomezené možnosti rozvoje

Očekávaný útlum výroby spalovacích motorů a přechod na elektromobilitu výrobu v českých závodech Faurecia Clean Mobility neohrozí. Na změny jsou zde připraveni.

**F**orvia Faurecia je globálním dodavatelem v oblasti automobilových technologií. Působí celkem ve třiatřiceti zemích světa, kde v 257 průmyslových areálech a 39 výzkumných a vývojových centrech zaměstnává více než 110 tisíc zaměstnanců. V České republice působí Faurecia ve čtyřech lokalitách, kde zaměstnává přibližně 4500 pracovníků, z čehož přibližně 150 tvoří studenti a stážisté.

Stejně jako ostatní evropské výrobci a dodavatelé komponent pro automobilový průmysl sleduje Faurecia legislativní změny, ke kterým dochází na evropské úrovni a které počítají s postupným útlumem výroby spalovacích motorů a přechodem na elektromobilitu. Tyto změny by měly zasáhnout také závody Faurecia Clean Mobility v Písku a Mladé Boleslavi, které se zabývají výrobou komponent pro výfukové systémy.

„S nižší poptávkou po výfukových systémech ze strany evropských automobilek samozřejmě počítáme. Aktuálně probíhá revize požadavků v rámci normy EURO 7, což velmi pravděpodobně způsobí delší životnost stávajících výrobních programů. Naše produkce navíc směřuje i mimo Evropskou unii, kde omezování výroby spalovacích motorů nepostupuje stejnou rychlostí, takže naše výroba bude určitě pokračovat i po roce 2030,“ komentuje výhledy do budoucna ředitel závodu Faurecia Clean Mobility v Mladé Boleslavi Stanislav Hudymáč.

Jeho slova potvrzuje také ředitel závodu Faurecia Clean Mobility v Písku Jose Marie Rincon Perdiguero: „Samozřejmě vnímáme i obavy našich zaměstnanců o další budoucnost. V současné době však takové obavy nejsou zcela na místě. To potvrzuje i fakt, že neustále nabíráme nové zaměstnance. Pokud nebudeme vyrábět komponenty výfukových systémů, přejdeme na výrobu jiných komponent, například pro vodíkové pohony. Naši lidé jsou velmi flexibilní a dokážou se přizpůsobit novým podmínkám.“

## O zaměstnance zde pečují

Kromě dnes již standardních zaměstnaneckých benefitů nabízí ve Faurecia Clean Mobility i prakticky neomezené možnosti v oblasti odborného vzdělávání a kariérního postupu. „Práce v oblasti automobilového průmyslu má svá specifika a naši zaměstnanci tak mají šanci se naučit něco nového, co je může významným způsobem posunout v ka-



riéře, a to nejen v rámci skupiny Forvia Faurecia, ale i mimo ni,“ přibližuje zaměstnaneckou politiku Jose Marie Rincon Perdiguero.

„Myslíme i na spokojenost našich pracovníků. V Mladé Boleslavi jsme například vybudovali novou jídelnu a obnovili i sociální zařízení,“ doplňuje jej Stanislav Hudymáč, který dodává: „A protože kuřáci mají své kuřárny, vybudovali jsme i pro nekuřáky venkovní odpočinkový prostor, kde mohou v průběhu pracovních přestávek v klidu relaxovat.“

Vedení obou závodů myslí i na výchovu nových technických specialistů. Velkou pozornost věnuje Faurecia spolupráci s vysokými školami, zejména s Technickou univerzitou v Liberci. Faurecia je také jedním ze sponzorů studentské formule Fakulty strojní TUL. Díky tomuto projektu získávají studenti nové vědomosti a praktické zkušenosti.

## Myslí i na životní prostředí

Ačkoliv je výrobní program spojen s automobilovým průmyslem, který je zatím jedním z největších původců emisí CO<sub>2</sub>, zavázala se Faurecia ke snížení emisí vznikajících při výrobě o 80 procent vůči úrovni z roku 2019, a to do roku 2025. Přispívá tak k dlouhodobé udržitelnosti a připravuje se na bezemisní budoucnost.

**Ve Faurecia Clean Mobility najdou své uplatnění jak pracovníci v dělnických profesích, tak i technicky zaměřeni specialisté. Šanci na profesní postup tu má každý, kdo opravdu chce.**

# ATS TELCOM

## KOMPLEXNÍ BEZPEČNÁ ŘEŠENÍ A SLUŽBY

Spolehněte se na profesionály  
v oblasti **budování komunikačních sítí  
kritické infrastruktury**, kybernetické  
bezpečnosti a **IT servisu**  
ve veřejném a privátním sektoru.

Obráťte se na náš **certifikovaný tým**  
bezpečnostních analytiků, architektů  
a projektových manažerů.



[WWW.ATSTELCOM.CZ](http://WWW.ATSTELCOM.CZ)

BEZPEČNOSTNÍ PORADENSTVÍ

SPECIÁLNÍ TECHNOLOGIE

BEZPEČNÁ OCHRANA DAT

INFRASTRUKTURA ROZSÁHLÝCH SÍTÍ

**SÍDLO FIRMY:** ATS-TELCOM PRAHA a. s., Nad elektrárnou 1526/45, 106 00 Praha 10 – Michle, +420 283 003 111 • IČ: 61860409

**KANCELÁŘ PRAHA:** Miličova 14, 130 00 Praha • **KANCELÁŘ BRNO:** Vídeňská 122, 619 00 Brno

**KANCELÁŘ HRADEC KRÁLOVÉ:** Pohřebačka 110, 533 45 Opatovice nad Labem

# ROZTÁČÍME SVĚT KOLEM NÁS

Staňte se jedním z nás!

Jsme jedním ze  
3 světových výrobců  
**parních turbín**  
o výkonu 3 – 1 200 MW.

Naše zkušenosti  
vycházejí ze **100leté**  
**tradice** českého  
strojírenství.

Vyvíjíme vlastní produkt  
v našem R&D centru  
díky **nejnovějším**  
**technologím**, do  
kterých pravidelně  
investujeme. Neustále  
hledáme nová řešení  
pro čistou energii.

**Je mnoho důvodů,  
proč pracovat  
právě u nás**

Patříme mezi **TOP**  
**zaměstnavatele**  
Plzeňského kraje.

Významně  
**podporujeme**  
**vzdělávání a rozvoj**  
našich zaměstnanců,  
kteří jsou srdcem  
našeho podnikání.

**Jsme partnerem**  
**mnoha technických škol**  
a neziskových organizací  
v regionu.

## Hledáme nové kolegy



Aktuální přehled všech volných  
pracovních míst a jejich popis  
naleznete na:  
[doosanskoda.jobs.cz](https://doosanskoda.jobs.cz)

## Přidejte se k nám!

Vyberte si vhodnou pozici na  
[www.roztacimesvet.cz](https://www.roztacimesvet.cz) a zaregistrujte  
svůj životopis nebo nás kontaktujte:  
[hr.dspw@doosan.com](mailto:hr.dspw@doosan.com)

## Stipendijní programy pro studenty VŠ a SŠ



Získej odbornou praxi již při škole  
a předběhni své vrstevníky! Dej nám  
o sobě vědět a ukaž, co v tobě je!

Napiš nám na: [student@doosan.com](mailto:student@doosan.com)

Pro více info mrkni na:  
[roztacimesvet.cz/studenti](https://roztacimesvet.cz/studenti)

## Benefity, které vám budou dělat radost



Benefit program



Odborné kurzy  
a školení



Nadstandardní  
příplatky



Příspěvek  
na penzijní  
a životní pojištění



Vstupenky na  
FC Viktoria Plzeň



Pracovní  
doba 7,5 h



Profesní růst



Dotované obědy  
ve firemní jídelně



Možnost  
cestovat



Firemní akce



Home office