

## KOUČING A PORADENSTVO V SLUŽBE NEZAMESTNANÝM

### COACHING AND COUNSELLING WITHIN WORKLESS PEOPLE

ZORA VYPUŠŤÁKOVÁ

**Abstrakt:** *Príspevok je zameraný na deskripciu zážitkového procesu poskytovania koučovania nezamestnaným počas dní ProfesiaDays v Bratislave (Slovensko) v roku 2020 a následnú analýzu jeho funkčnosti v oblasti kariérneho poradenstva a terapie. Koučovanie je predstavené ako prvá fáza pri hľadaní zamestnania a cenný zdroj uvedomenia pre klienta a informácií pre poradcu alebo terapeuta. Hlavným výsledkom analýz príspevku je zistenie, že koučovací proces slúži na auto diagnostiku potrieb, hodnôt, identity – k sebaepochopeniu a k sebaidentifikácii, čím podporuje vedome prijať prípadné odporúčenie do poradne alebo na terapiu a zároveň ako dôležitý zdroj dát ako pre nezamestnaného, tak pre poradcu alebo terapeuta.*

**Kľúčová slova:** *koučovanie, kariérne poradenstvo, terapia, nezamestnaní*

**Abstract:** *Paper is focused on the description of author's personal experience with needs of workless people while coaching giving at Bratislava-ProfesiaDays 2020 (Slovakia) and on the analysis of coaching in the context of career counselling and therapy. The coaching process is analysed as the first phase towards any job search and as a valuable data-source to become self-aware for a work-searcher and to be informed enough for any career advisor or any therapist of workless people. The main result of the paper is that coaching process works also as auto-diagnostics, tm. a tool to decide on important needs, values, personal identity. It may help workless people within their personal self-understanding and self-identification processes or within decision making process to ask for further help in advisory or therapy.*

**Key words:** *coaching, career counselling, therapy, workless people*

---

---

## ÚVOD

Kariérne poradenstvo je služba pre tých, ktorí majú záujem si nájsť uplatnenie na trhu práce. Pandémia COVID-19 roztrieštila pôvodné zaužívané mechanizmy. Presunula väčšiu časť ťarchy zodpovednosti opätovne na plecia nezamestnaným, pričom drastickým spôsobom narušila pôvodné vzorce budovania kariéry, utlmila rast podnikania, znemožnila či dokonca uzavrela možnosti vykonávať špecializované povolania a spôsobila vlny nárastu nezamestnanosti nielen na Slovensku, ale všade po svete. Nezamestnaní viac ako inokedy pocítili potrebu pomoci.

Vzhľadom na túto situáciu som sa rozhodla podeliť so skúsenosťou poskytovania služieb kariérneho poradenstva, ktoré som vedome prepojila so službami koučovania a terapie tak, aby boli v záujme potrieb klienta využité na maximum. Preverila som tým potrebu ponúknuť službu koučovania v úvodnej konzultácii ku kariérnemu poradenstvu i terapii, a preukázala tým jeho funkčnosť ako pomáhajúcej profesie.

### Základné pojmy, prístupy a východiská

Nezamestnaní sú špecifická cieľová skupina pre poskytovanie koučovacích služieb. Kariérne poradenstvo vyžaduje holistický prístup k potrebám trhu práce. Koučovanie preto možno chápať ako prvotné uvedenie do problematiky hľadania práce samotným klientom, zmapovanie aktuálnej životnej situácie, aby si uvedomoval jej benefity i limity, svoje zdroje a hranice, identifikoval svoje potreby, možnosti, benefity, limity – svoju profesijnú identitu. Koučovanie

možno rozumieť ako východiskový bod pre naväzujúce služby poradenstva a mentoringu.

Terapiu, zvlášť etikoterapiu (Bezděk, 2007) považujem za vodiacu líniu pre koučovací rozhovor, ktorú neprekráčajú, ale ktorej sa držia obidve strany – ako kouč, tak jeho klient. Samotné koučovanie nie je liečbou klienta, analogicky tak ani etikoterapia, ani poradenstvo, ani mentoring, ale službou pri sústredenom seba-vedovaní, hľadaní, identifikácii a potvrdzovaní vlastných zdrojov, možností a zmyslu života.

Z rôznych typov koučingu som sa vo svojej praxi zamerala na life koučing, biznis koučing a systemický koučing. Som absolventkou koučovacích škôl so sídlom v Bratislave. V Coach Training Academy (v súčasnosti: [Coach Centrum](#)) som sa špecializovala na life koučing a v škole [Business Coaching College](#) na biznis koučing (BCTC) a systemický koučing (SCTC). V tomto smere pracujem tiež v oblasti osobného rozvoja, života, zdravia a vzťahu k práci, v pracovnej rovine na rozvoji zručností v oblasti leadership. Ďalej sa orientujem aj na iné témy – napr. perfekcionizmus, potreba kontroly, tlak na výkon, emócie na pracovisku, sebadôvera a sebahodnota, ako sa mať rád. K tomu mi tiež pomáhajú etikoterapeutické zručnosti, ktoré som nadobudla v [Škole etikoterapie Advaita](#), ktorej základy stoja na učení zakladateľa etikoterapie českého lekára Ctibora Bezděka (2007). Ako etiko-terapia, tak koučing sú založené na etických princípoch, ale samotnou etikou, ani vedou, ani medicínou nie sú (Por. Vadíková, 2018, 30 - 31).

## **Zážitková analýza poskytovania koučingu počas Profesia days 2020 v Bratislave**

Koučovacie a poradenské služby poskytujem popri zamestnaní v oblasti vrcholového manažmentu. Hlavným dôvodom sú moje skúsenosti, ktoré by som rada odovzdala a tiež úsilie o dobro, ktoré je možné šíriť prostredníctvom služieb. Záleží mi na Slovensku ako krajine s nevyužitým potenciálom sebarozvoja. Vychádzam z predpokladu, že často sú práve ľudia s veľkým potenciálom rásť v oblasti osobnostného rozvoja z rôznych dôvodov odsúvaní v kariére na vedľajšiu koľaj, izolovaní a osamotení. Neraz stoja v živote pred prekážkami, ktoré potrebujú pochopiť, aby ich mohli prekonať a niekoho, s kým by mohli zdieľať svoje úsilie, o koho by sa mohli oprieť, v prítomnosti koho by mohli naštartovať svoj osobnostný rozvoj k úspechu, uznaniu nielen svojich nápadov, výrobkov, ale kompetencií - zručností a kvalít. Predpokladám, že touto činnosťou, ktorá aj mne samej poskytuje vnútorný pokoj a radosť, prispievam k naplneniu šťastia, spokojnosti, kvality života či niekedy aj jednotlivých životných príbehov. V tomto zmysle stále objavujem nové príležitosti, ako sa zapojiť do systému, v ktorom sa s nimi môžem stretnúť.

Zo svojho blogu som z týchto dôvodov vytvorila platformu s názvom [Priestor pre zmenu](#), kde pravidelne zdieľam informácie o možnostiach koučovania, mentoringu, etikoterapie a transformačného rozhovoru. Už niekoľko rokov spolupracujem s časopisom [ZISK Manažment](#) na obsahu rubriky Emócie na pracovisku (Por. Vypušťáková, 2019, 2022). So spoločnosťou [Advaita](#), s.r.o.

spolupracujem ako člen Advaita tímu, v ktorom poskytujeme poradenstvo a konzultácie ohľadom práce s emóciami. Od minulého roku som v tíme nadácie [EDUvolúcia](#), ktorá má ambíciu vytvoriť paralelný systém vzdelávania v priateľskom prostredí, kde bude rešpektovaná jedinečnosť každého človeka a kde môže každý s radosťou a nadšením rozvíjať svoj potenciál. Projekt EDUvolúcia je jedným z viacerých zaujímavých projektov cielených na problematiku osobnostného rozvoja na Slovensku. Zaujímavý je tým, že cielene vytvára pre budúce generácie špecificky nový priestor určený pre potreby osobnostného rozvoja, kde môže nájsť uplatnenie ako kouč, tak mentor, poradca či etikoterapeut. Profesijne najväčšie potešenie nachádzam v aktivitách tímu združenom okolo [Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus](#).

Preto som sa v tomto príspevku rozhodla podeliť so zážitkom pomoci kariérneho poradenstva a koučovania na podujatí Profesia days, ktorý sa v roku 2020 konal v Bratislave a ktorý inicioval Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus. Prostredníctvom autodeskripcie zážitku budem deduktívne sledovať rozdiel medzi poskytovaním poradenstva a koučovania. Sústredím sa tiež na analýzu pomoci vybranej cieľovej skupine – nezamestnaným na Slovensku a heuristicky rozlíšim význam koučingu a poradenstva pri tejto špecifickej pomáhajúcej činnosti.

[Profesia days Bratislava](#) organizuje spoločnosť Profesia, prevádzkovateľ najväčšieho slovenského job-portálu [Profesia.sk](#), už 11 rokov. Profesia days Bratislava patrí k obľúbeným „festivalom príležitostí pre každého“: Okrem možnosti stretnúť sa počas dvoch dní s budúcimi

kolegami alebo aj šéfmi, ponúka aj pestrý sprievodný program. Na hlavnom pódiu sa striedajú príhovory a prednášky úspešných osobností, nechýbajú cenné kariérne rady, dokonca je možné bezplatne získať jazykový či IT certifikát.“ (Por. [Reklama Profesia days Bratislava](#)) V priestore je viacero zón – napr. už spomínané prednáškové, ale aj tzv. prezentačné (s firemným portfóliom a reprezentantami oddelení firmy), ale aj tzv. Zóna mladých talentov či Zóna technológií a IT či Zóna spoločenskej zodpovednosti.

V rámci týchto mimoriadne navštevovaných zón pripravil Inštitút trvalého rozvoja 40 plus v roku 2020 po prvý raz aj zónu koučovania a poradenstva pre ľudí, ktorí si hľadajú zamestnanie a zúčastnili sa aktivity Profesia days. Osobne som sa angažovala v tejto iniciatíve ako kouč. Zadaním bolo ponúknuť a poskytovať služby koučovania a poradenstva náhodným návštevníkom akcie. V tíme naraz pôsobili zástupcovia koučovania, recruiterov, psychológovia. Každý dobrovoľník bol svojím spôsobom jedinečný – definovaný profesijným prostredím, vlastným životom, hodnotami, záľubami, a tiež aj zvolenou technikou starostlivosti. Súbežne prebiehali naraz viaceré rozhovory podľa časových a kapacitných podmienok zóny. Rad čakajúcich záujemcov o prijatie ponúkanej služby potvrdil potrebu takejto iniciatívy i význam koučovania a poradenstva pri hľadaní zamestnania. Z môjho stanoviska kouča-etikoterapeuta som za dva dni poskytla služby koučovania 20 záujemcom.

Cieľovou skupinou boli rôznorodí záujemcovia o informácie z oblasti pracovných ponúk na Slovensku. Pre vlastné potreby som ich ďalej rozdelila

na tri rodovo zmiešané skupiny, a to podľa toho, ako vnímali potrebu zmeny vo svojom živote po štyridsiatke:

- Do skupiny A som priradila takých, ktorí nemali prácu už dlhšie a neverili, že by mohli dôjsť v ich životoch k nejakej zmene. Veková kategória sa pohybovala okolo 50 rokov. Skupina bola mimoriadne pútavá životnými príbehmi.
- do skupiny B som zaradila ženy po rodičovskej dovolenke (prípadne také, ktoré sa v predstihu ešte počas materskej dovolenky zaujímali o svoj ďalší profesijný život).
- do skupiny C som priradila takých, ktorí boli vo svojej aktuálnej práci nespokojní a hľadali zmenu.

Počas poskytovania starostlivosti som zaznamenala vo všetkých skupinách tieto spoločné znaky:

- nedôveru v seba a svoje schopnosti;
- v určitej miere nízku sebahodnotu a nízku sebaúctu.
- pocit sklamaní. ľútosť, hnevu, či krivdy z minulého zamestnania alebo všeobecne zo života
- vôľu ku zmene;

Skupina A bola veľmi zaujímavá práve diagnostikou paradoxu svojho prístupu k zmene. Viacerí opisovali prognózu svojej budúcnosti ako nenaplnený sen, ako zamknuté dvere, ako nepriestrelnú stenu. Bariéra, ktorú popisovali, sa napokon stala základom dohody o téme koučovania. Práve v tejto skupine sa preukázala sila ľudskej vôle ku zmene,

ktorá dokázala narušiť až zväčša bariéry. Mnohí sa vyjadrovali o nedôvere až neviere k možnostiam zmeny, či popierali jej realističnosť alebo správnosť hľadanie možností jej naplnenia. Často sa uchýľovali k skepticizmu alebo fatalizmu či výhovorkám, ktoré sa farbisto vynárali v peripetiách ich životných príbehov. Ako som mala možnosť spolu s nimi počas koučovacieho rozhovoru zažiť, nebolo ani tak dôležité uvedomenie, že tam nejaká bariéra je, ako skôr seba uvedomenie – tzn. objav vlastnej identity ako niekoho, kto má dostatok zdrojov (poznatkov, zručností, vôle, talentu), aby tú bariéru spracoval. Pre túto skupinu vôľa k zmene, ktorej možnosť existencie vlastne popierali, viedla k jej potvrdeniu ako objavu vlastného spôsobu života a seba potvrdeniu vo vlastnom životnom príbehu. Tento zásadný objav „Ale dá sa to! Ja môžem!“ im často stačil ako motivácia k tomu, aby si naplánovali rad krokov a dospeli k zásadnému prehodnoteniu východísk svojho kariérneho zaradenia.

Skupina B bola pre mňa v mojej koučovacej praxi veľmi podnetnou kategóriou uchádzačov o zamestnanie. Vyznačovala sa úprimnou zvedavosťou, hravosťou, a celkom odlišným prístupom k vlastnej identite a sebahodnoteniu ako skupina A alebo skupina C. V tejto skupine B som zaznamenala, že ustáť štandardy koučovania a neprestúpiť do poskytovania terapie alebo poradenstva (ak sme sa nedohodli inak), ma stálo viac úsilia ako v skupine A alebo C. Zvedavosť v tejto skupine bola obrátená na získanie informácií zo skúsenosti, zážitku niekoho, kto už zamestnanie má alebo si ho v nedávnej dobe hľadal či niekomu s tým pomáhal. Častá otázka:

A ako to bol v prípade niekoho iného? – sťažovala koučovací rozhovor. Preto prínosom pre túto skupinu bol predovšetkým apel na sústredené vnímanie svojho života, svojich zdrojov, svojich obáv a svojich predchádzajúcich úspechov. Neraz som musela ustáť nespokojné pohľady, nadmerné vzdychanie a mávnutie rukou či tiež zalomenie rukami nad prezentovanou situáciou. O to väčšiu radosť som zdieľala s tými, ktorí sa odhodlali zostúpiť do svojho vnútra a objaviť tam záhradu plnú možností. Práve zvnútornenie a zameranie sa na to, čo ony samé dokážu a majú v rukách, aj napriek tomu, že na to možno popri deťoch zabudli, v nich posilnilo vôľu k zmene vo vlastnom živote.

Skupina C bola špecifická najmä zatrpknutosťou, nespokojnosťou a mimoriadne silnou túžbou po zmene. V tejto skupine ma zaujalo porozumenie zmene a prijatie dôsledkov, ktoré to prináša. Premena sa odohrávala, alebo nakoniec nenastala v závere koučovacieho rozhovoru, ktorý je charakteristický práve prijatím alebo odmietnutím zodpovednosti.

Počas koučovania všetkých záujemcov som využívala získanú skúsenosť zo školení koučovacích škôl v Bratislave, najmä tých, ktoré som absolvovala v Business Coaching College. Nadstavbou mi bola prax v tíme Školy etikoterapie a osobná dlhoročná skúsenosť na manažérskej pozícii. Uvedomila som si, aké dôležité je pracovať nielen s informáciami, ale aj s emóciami a pochopením príčinných súvislostí, a to nielen vlastnými, ale práve tými, s ktorými prichádzali jednotlivé životné príbehy. Koučovanie slúžilo k dobru najmä v prvej fáze starostlivosti, na

ktorú som nadväzovala buď terapiou (riešenie príčinných súvislostí a spracovávanie problematických emócií) alebo poradenstvom (usmernením, radou, poskytnutím konkrétnych informácií, prípadne odpovedí na konkrétne otázky). Bolo náročné zostať verná čistému koučovaniu bez terapie a poradenstva, keďže práve s prosbou o radu alebo s pátraním po príčine záujemcovia prichádzali najviac.

Zážitok koučovania v otázke zmien v kariére mi umožnil pozrieť sa na samotné kariérne poradenstvo z nadhľadu a výrazne zlepšil moju východiskovú pozíciu v úvodnej časti služby. Potvrdilo sa mi, že koučovanie, podobne ako etikoterapia, nás odkazuje k nám samým, tzn. napr. že príčinu máme hľadať v sebe. Podobne aj že „všetko to „nešťastie“ nie je o tých druhých ľuďoch, ale o nás samotných“. Koučovanie vytvára akýsi pomyselný priestor, kde sa učíme porozumieť tomu, čo sami prežívame, pomenovať to a začať s tým, čo nás stavia do týchto situácií, pracovať. Uvoľňuje a konkretizuje našu vôľu ku zmene. Spúšťa procesy ukončovania starých programov a vzorcov.

Na druhej strane som si uvedomila význam a hodnotu poskytovania terapie, predovšetkým ako následnej starostlivosti v koučovaní vytvorenom priestore pre sebaepochopenie. Počas koučovania pomenovaný strach z nedostatku či zo zlyhania, tiež rozlíšenie pôvodcu a intenzity stresových faktorov, hľadanie zdrojov – kompetencií, zručností, ale aj porozumenie často skrytým lojalitám a validácia celoživotných presvedčení či preverovanie rebríčku hodnôt a priorít – to všetko bol materiál, s ktorým záujemca buď odchádzal ako s port-

fóliom na ďalšie rozmýšľanie a uplatnenie v praxi (zavŕšenie koučovacieho procesu) alebo sa posunul na rozhovor k psychológovi (proces terapie) alebo si na základe priorít vyberal konkrétne otázky, ktorých obsahu konečne aj v kontexte svojho života rozumel a zveril sa do rúk kariérneho poradcu (recruitera).

Na záver spomeniem jednu z vlastných kazuistík koučovania, a to bez následnej terapie a poradenstva. Týka sa ženy, ktorá dlhodobo hľadala uplatnenie v odbore. S Inštitútom trvalého rozvoja 40 plus sa stretla po prvý raz až na podujatí Profesia days. Podobne po prvý raz jej bol poskytnutý priestor s koučom - mnou. Dohodli sme sa na podmienkach koučovacieho rozhovoru. Počas neho sa žene podarilo prekonať paralýzu v rozhodovaní, prehodnotila svoje priority, uvedomila si svoje kompetencie, svoju identitu, svoje ciele a ujasnila si, čo presne hľadá. Podarilo sa jej zmeniť prístup k pracovnému pohovoru, z ktorého mala predtým strach. Výstupom koučovacieho rozhovoru bola žena so zmeneným prístupom k sebe samej, vedomá si svojich benefitov a limitov, toho, čo opravdivo chce a môže v živote dosiahnuť. Výsledkom koučovacieho rozhovoru bolo správne vyhľadanie ponuky zamestnania, úspešne absolvovaný pohovor a prijatie do zamestnania, v ktorom pracuje dodnes.

Z hľadiska vlastného zážitku koučovania môžem potvrdiť, že táto žena nepotrebovala terapiu akokoľvek zúbožene na začiatku pôsobila, alebo akokoľvek ňou na začiatku zmietať emócie. Nepotrebovala ani poradenstvo, keďže všetky potrebné informácie už do rozhovoru priniesla a boli jej známe aj

spôsoby, ako ich použiť. Preto teraz môžem ako kouč popisovať tento zážitok, ktorý potvrdzuje funkčnosť a význam koučovania popri iných spôsoboch pomoci v pomáhajúcich profesiách. Môžem tiež konštatovať, že eticky odvedený koučovací rozhovor podľa štandardov ICF bol dostačujúci moment premeny sebapochopenia a následnej sebareprezentácie. Udiala sa koučovacia transformácia – uvedomenie s plánom uskutočnenia zmeny, ktorá mi potvrdila význam a hodnotu koučovacieho rozhovoru a umožnila mi jasne rozlíšiť koučovací od terapeutického a poradenského prístupu, a to priamo v procese koučovania.

## ZÁVER

Skúsenosti z Profesia days a nado- budnuté zážitkové poznanie som začala prirodzene používať pri práci s ďalšími záujemcami a dnes už klientmi. Koučovanie je celoživotná škola života. Od poradenstva sa spôsobom prístupu ku partnerovi v rozhovore a s dôrazom na úprimnú zvedavosť, ako si poradí on sám a podporu jeho vôle ku zmene. Od terapie sa koučovanie líši v spracovaní informácií, ktoré sa týkajú príčin konania a rozhodovania klienta. Koučovanie príčiny a kauzalitu myslenia a konania klienta nerieši, ale vedie ho k tomu, aby zistil, ako sa to v jeho prípade uskutočňuje, odohráva, prípadne v tomto procese sebaskúmania odhalil aj príčiny či pôvodcu svojho správania alebo prístupu k riešeniu zvolenej problematiky. V tomto zmysle koučovanie môže klientovi pomôcť odhaliť otázky, ktoré si vyžadujú poradenskú alebo terapeutickú starostlivosť a uvedomiť si,

či požiada aj o tieto formy starostlivosti. V širšom kontexte sa v priebehu koučovania klient poznáva, učí sa rozumieť sám sebe, odhaľuje svoje zdroje a spôsoby ich použitia, uvedo- muje si svoje hodnoty a priority a ako sa nimi riadi a čo je pre neho dôležité.

Z hľadiska zážitku koučovania počas Profesia days 2020 v Bratislave môžem potvrdiť, že koučovací rozho- vor môže informáciami vo forme uvedomenia klienta významne prispieť k diagnostike problémov pre potreby kariérneho poradenstva a terapie, i keď nie je diagnostickým nástrojom. Z tohoto dôvodu odporúčam koučovanie tým, ktorí zamestnanie hľadajú, sprostredkujú alebo sa v procese hľadania zamestnania akokoľvek inak inter- disciplinárne angažujú.

## LITERATÚRA

BEZDĚK, C. 2007. *Etikoterapie. Miesto vydania* : Vydavateľstvo Fontána, 2007. 293 s. ISBN 80-7336-370-4.

*Business Coaching College* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.koucovaciaskola.sk](http://www.koucovaciaskola.sk).

*Coach Centrum* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.coachcentrum.sk](http://www.coachcentrum.sk)

*Časopis ZISK Manažment* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/>

*Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.40plus.sk/nase-plany-a-vizie/>.

*Portál PROFESIA* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk).

*Profesia days 2020 Bratislava* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.incheba.sk/eventy/profesie-days/>.

*Projekt EDUvolúcia* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.eduvolucia.sk/>

*Rozhovor so Zorou Vypušťákovou pre online magazín plus – apríl 2020.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.40plus.sk/kde-hladat-pracu-po-40-ke/>.

*Škola Etikoterapie ADVAITA* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.advaita.sk/kontakt/profil-expertov-spolocnosti-advaita>.

VADÍKOVÁ, K. M. Etika ako pomáhajúca profesia. In: *Etika v pomáhajúcich profesiách: DAP Vol2, 2018/2.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <http://odborne.casopisy.palestra.cz/index.php/dap/article/view/158>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. Dovoľme si robiť chyby. In: *Časopis ZISK Manažment, 6.3.2019.* [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/dovolme-si-robit-chyby/4580/>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. Emócie na pracovisku. In: *ZISK Manažment:*

10.1.2022 [online: 2.2.2022] Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/emocie-na-pracovisku/5159/>.

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. *Konflikt v práci ako dar: 18.7.2019* [online: 2.2.2022]. Dostupné z <https://www.ezisk.sk/clanok/konflikt-v-praci-ako-dar/4689/>

VYPUŠŤÁKOVÁ, Z. *PriestorPreZmenu – webová stránka.* [online: 2.2.2022] Dostupné z [www.priestorprezmenu.sk](http://www.priestorprezmenu.sk)

## KONTAKT

JUDr. Mgr. Zora VYPUŠŤÁKOVÁ,  
BCTC, SCTC

Národná banka Slovenska  
Riaditeľka odboru hospodárskych služieb  
kouč, etikoterapeut  
člen tímu Školy etikoterapie ADVAITA,  
tímu Inštitútu trvalého rozvoja 40 plus,  
tímu EDUvolúcia

E-mail: [zora@priestorprezmenu.sk](mailto:zora@priestorprezmenu.sk);  
[zora.vypustakova@zoznam.sk](mailto:zora.vypustakova@zoznam.sk)

web: [www.priestorprezmenu.sk](http://www.priestorprezmenu.sk)