

Univerza v Ljubljani

Filozofska fakulteta



**Oddelek za psihologijo**

**Katedra za psihologijo dela in organizacije**

# Psihološka podpora zaposlenim (PPZ)

Employee Assistance Programme (EAP)

Seminarska naloga pri predmetu Psihološka diagnostika in ukrepi v delovnem okolju

*Študijsko leto 2013/2014*

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Avtorica: Nina Janža

Ljubljana, 13.1. 2014

## Kazalo vsebine

Opredelitev pojma.....	3
Kdo je PPZ svetovalec? .....	4
Namen PPZ .....	5
Uporaba PPZ.....	6
Razlika med PPZ in podobnimi ukrepi .....	7
Ključni elementi PPZ.....	8
Uspešna vpeljava in izvedba PPZ.....	9
Proces PPZ .....	11
Napotitev .....	11
Individualno svetovanje .....	12
Oblikovanje dolgoročnih vezi med organizacijo in ponudnikom PPZ .....	12
Oblike PPZ.....	12
Primer programa PPZ in storitev, ki jih nudi.....	13
Osnovne storitve PPZ .....	13
Svetovanje .....	13
Izobraževanje za vodstveni kader .....	13
Promocija in preventiva .....	13
Spremljanje in evalvacija .....	14
Dodatne storitve PPZ.....	14
Izobraževanja in delavnice .....	14
Raziskava .....	14
Krizno svetovanje .....	14
Mediacija .....	15
Stroški in financiranje PPZ .....	16
Stroški ponudnika.....	16
Stroški organizacije.....	16
Študije učinkov PPZ .....	17
Študija programov PPZ v ZDA.....	18
EAPA (Employee Assistance Professionals Association) .....	18
Stanje v Sloveniji.....	19
Zakaj je koristno, da je PPZ svetovalec po izobrazbi psiholog? .....	20
Literatura .....	21

## Opredelitev pojma

»Psihološka podpora zaposlenim (PPZ) je programska intervencija na delovnem mestu, po navadi na ravni posameznega zaposlenega, ki uporablja znanje vedenjske znanosti in metod za prepoznavo in obvladovanje določenih težav, tako povezanih kot nepovezanih s službo, ki direktno ali indirektno neugodno vplivajo na delovno uspešnost. Njen namen je usposobiti posameznika, da bo spet polno prispeval organizaciji s svojim delom ter ohranjal polno funkcioniranje v zasebnem življenju (Berridge in Cooper, 1993, v: Berridge in Cooper, 1994).«

Osnova PPZ je svetovalna pomoč zaposlenim pri širokem spektru različnih težav, ki je opravljena strokovno, zaupno, osnovano na težavah povezanih z delom in težavah izven delovnega mesta in je financirana s strani delodajalca (Cooper in Sadri, 1991, v: Berridge in Cooper, 1994).

Slovenski ponudnik storitev PPZ Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, d.o.o. (2011) opredeljuje naslednje glavne značilnosti programa:

- Kratkotrajno svetovanje (od 3 do 5 seans) in napotitev;
- Hiter dostop do svetovanja (telefonsko svetovanje je na voljo 24 ur na dan, vse dni v letu);
- Storitve so brezplačne za vse zaposlene in njihove ožje družinske člane;
- Zaposleni se prostovoljno odločijo za uporabo storitev (tudi če jih napoti vodja, lahko zavrnejo sodelovanje);
- Vsa svetovanja so popolnoma zaupna;
- Svetovalci so izkušeni univerzitetni diplomirani psihologi s certifikati iz področja PPZ, ki pri svojem delu upoštevajo načela etičnega kodeksa.

Programi PPZ se lotevajo kompleksnih težav zaposlenih, ki so pod stresom in naslavljaajo tako probleme spopadanja s stresom v službi, izven službe ter v interakciji med službo in drugimi vlogami, v katerih delujejo zaposleni (Berridge in Cooper, 1994). Torej se lotevajo stresa v organizaciji v njegovem najširšem smislu, ne pa zgolj preko ozke opredelitve stresa, povezanega z delom (Cooper in Cartwright, 1994, v: Berridge in Cooper, 1994). Temeljno vodilo programov PPZ je, da je stres normalen del poklicnega življenja in ga ne moremo »popredalčkati« v recimo: stres zaradi delovne uspešnosti, stres zaradi profesionalne vloge, stres zaradi družinske vloge, stres zaradi socialnih vlog ipd. Različni tipi stresorjev so namreč v interakciji in vplivajo na vedenja zaposlenega v vseh njegovih vlogah. Zato pristop k težavam na tem področju zahteva holističen pristop (Berridge in Cooper, 1994).

PPZ implicira bolj socialno odgovorno dojemanje delodajalca, da so različne vrste stresa lahko povezane, da so lahko potencialno povezane z delom, če že ne posledica dela in da si odgovornost za njihovo reševanje delodajalec in zaposleni delita. Zaposleni mora vsaj deloma prepoznati in priznati, da njegove težave obstajajo in da lahko vplivajo na njegovo delo. Pokazati mora osebno zavzetost za lotevanje težav, pridobitev in rabo pomoči ter prevzeti osebno odgovornost za izide programa. Delodajalec ne sme kriviti zaposlenega za njegova vedenja, povezana s stresom in njihove posledice. Zagotovi mu podporo in finance za reševanje težav. Zaveže se, da ne bo ukrepal proti zaposlenemu (npr. opomin, odpoved ipd.), če bo PPZ imela učinek v predvidenem časovnem obdobju. Tako med njima nastane situacija soodvisnosti in recipročnosti, imata skupen interes in dolžnost (Berridge in Cooper, 1994).

Treba pa se je zavedati, da program PPZ ni samo dobrohotna poteza delodajalca, ampak je tudi poslovna odločitev, od katere pričakuje vidne učinke pri delovni uspešnosti zaposlenih. Torej mora biti ponudnik pozoren na to, da ne zanemari katerega vidika - torej da zadovolji potrebe individualnih posameznikov in prispeva k izboljšanju delovnega učinka organizacije.

### Kdo je PPZ svetovalec?

PPZ svetovalec nudi zaposlenim v določeni delovni organizaciji *kratkotrajno svetovanje*, v okviru katerega *oceni težavo* zaposlenega, mu *svetuje* in mu *pomaga izdelati načrt za reševanje težave*. Če je potrebno, ga napoti k ustreznemu strokovnjaku. Svetovalec PPZ mora imeti ustrezno *izobrazbo s področja človeških virov* (npr. diploma iz psihologije, iz socialnega dela ...), *certifikat s področja PPZ*, izkušnje z nudenjem kratkotrajnega svetovanja, kriznega svetovanja, znanje s področja odvisnosti itd., hkrati pa je pomembno, da svoje znanje nenehno izpopolnjuje. Pri svojem delu se mora držati načel *etičnega kodeksa* za svetovalce PPZ, ki ga je izdala EAPA (Employee Assistance Professionals Association) (IRI, 2011).

## Namen PPZ

Programi psihološke podpore zaposlenim uporabljajo številne preventivne in kurativne strategije, katerih funkcija je rehabilitirati zaposlenega, ki ima določene težave. Osnovni namen teh aktivnosti je predvsem obnovitev sprejemljivega nivoja delovne uspešnosti pri posamezniku, ki kaže določeno disfunkcijo, ampak ima sicer za organizacijo pomembno vlogo oz. vrednost (Gerstein in Bayer, 1990).

PPZ ima po mnenju managerjev čedalje večjo vlogo pri vzdrževanju visoke učinkovitosti, kvalitete in konkurenčnosti organizacije. Programi PPZ so za managerje privlačni, saj ponujajo relativno nov, stroškovno učinkovit (tako v individualnem kot organizacijskem smislu) način obvladovanja stresa poklicnega življenja kot tudi stresa, ki ni povezan s službo, ampak ga zaposleni kljub temu vnašajo v službeni kontekst (Berridge in Cooper, 1994).

Pričakovani izidi PPZ (Roman in Blum, 1985; 1992, v: Berridge in Cooper, 1994; IRI, 2011):

- Manjša fluktuacija zaposlenih, prihranki pri stroških usposabljanja;
- Nižji stroški absentizma in prezentizma ter povečanje produktivnosti zaposlenih;
- Znižanje količine dela managerjev, ki se nanaša na zaposlene v težavah;
- Bolj precizno, humano in konstruktivno reševanje disciplinskih težav, tudi odpusta;
- Izboljšan finančni nadzor (nad stroški dela, zdravstvenega zavarovanja);
- Povečanje zadovoljstva in izboljšanje počutja zaposlenih;
- Spodbuda zaposlenim, da čim prej poiščejo pomoč, ko naletijo na težavo;
- Zmanjšan vpliv, ki ga imajo težave v zasebnem življenju na delo;
- Zmanjšan vpliv, ki ga imajo težave pri delu na zasebno življenje;
- Dvig morale zaposlenih.

## Uporaba PPZ

Program psihološke pomoči zaposlenim se ukvarja s širokim spektrom problemov, ki so naštet v tabeli 1. Ta seznam še zdaleč ni zaključen in je verjetno omejen zgolj s tipi težav, ki se sploh pojavljajo pri zaposlenih, usposobljenostjo svetovalcev za reševanje določenih problemov in pripravljenostjo delodajalca, da jim nameni pozornost in sredstva (Dessler, 1988, v: Berridge in Cooper, 1994).

*Tabela 1. Problemi, s katerimi se ukvarja PPZ (Dessler, 1988, v: Berridge in Cooper, 1994).*

AIDS	Pritožbe	Premestitev
Zloraba alkohola	Dolgovi	Poklicno vodenje
Izguba	Redundanca	Upokojitev
Karierni razvoj	Službeno usposabljanje	Kajenje
Kronična bolezen	Začasni suspenz	Spolno nadlegovanje
Nazadovanje	Pravni nasveti	Stres na delovnem mestu
Omejitve	Pismenost in izobrazba	Stres izven delovnega mesta
Ločitev	Zakonske težave	Zloraba substanc
Odpust	Psihično zdravje	Samomor
Finančni nasveti	Ocenjevanje uspešnosti	Verbalna zloraba
Igre na srečo	Fizična kondicija	Nasilje
Postavljanje ciljev	Napredovanje	Uravnavanje telesne teže
Disciplina	Rasno nadlegovanje	Karierni preboji žensk
Družinske težave	Uvajanje	Težave mladega kadra

## Razlika med PPZ in podobnimi ukrepi

PPZ se od drugih podobnih programov razlikuje v tem, da posameznikom nudi pomoč pri razreševanju širokega spektra težav, s katerimi se le-ti spopadajo pri delu ali v zasebnem življenju (IRI, 2011).

V preteklosti so organizacije sicer že aplicirale programe, katerih namen je bil npr. razvoj zaposlenih, ampak še noben program ni bil tako širokega obsega in tako celovit. Npr. organizacijski razvojni programi so bili sicer namenjeni izboljšanju delovanja organizacije preko integriranja individualnih in korporativnih sposobnosti, vendar so se le redko ukvarjali z disfunkcijami posameznikov. Po navadi so jih vodili poslovni svetovalci ali managerji, katerih prednostna naloga je, da so organizacijski cilji doseženi, četudi na račun posameznika (Makin, Cooper in Cox, 1989, v: Berridge in Cooper, 1994). Aplicirani so bili tudi programi soočanja s stresom, ki so sicer vsebovali nekatere elemente PPZ, bili pa so ozkega obsega, manjkala so jim določila, vodili pa so jih lahko laiki. Poleg tega tudi niso bili trajno in celovito integrirani v organizacijo (Berridge in Cooper, 1994). Čeprav PPZ vsebuje nekatere elemente teh programov, se izogiba vpetosti v omejen rang vrednot, ki so značilne za zgornje ukrepe. Predstavlja širok in koherenten pristop k zaposlenemu v težavah in obenem organizaciji v težavah (Berridge in Cooper, 1994).

Psihološka pomoč zaposlenim postane vpeta v organizacijske procese, del organizacijskega diskurza, odraža in neguje organizacijsko kulturo in postane del organizacijskega učenja, reševanja problemov in prilagoditvenih mehanizmov - za razliko od zunanjega svetovanja, ki si lahko z vrednotami dela tudi nasprotuje. PPZ se razlikuje od tradicionalnega svetovanja, katerega namen je spopadanje s škodljivimi posledicami dela (Berridge in Cooper, 1994).

Glavna prednost PPZ pred ostalimi oblikami pomoči je stalna strokovna pomoč zaposlenim v obliki telefonskega ali osebnega svetovanja, ki je namenjena vsem zaposlenim. Velika prednost in edinstvenost programa je tudi ta, da pomoč ni na voljo le zaposlenim, temveč tudi njihovim ožjim družinskim članom. Veliko težav, ki negativno vplivajo na posameznikovo delovno storilnost, namreč izvira iz zasebnega življenja. S tem, ko nudimo pomoč družinskim članom, posredno pomagamo tudi zaposlenemu. Posebnost je tudi, da pri izvajanju programa PPZ svetovalci sodelujejo s predstavniki različnih služb konkretne delovne organizacije, saj le-ti najboljše poznajo značilnosti in potrebe organizacije in lahko s predlogi sodelujejo pri oblikovanju aktivnosti PPZ (IRI, 2011).

## Ključni elementi PPZ

Kot sem že omenila standardni program PPZ ne obstaja. Vsak program psihološke podpore ima tipične lastnosti uporabe in celo različne osnove, saj obstajajo tudi razlike v individualnih potrebah posameznikov, lastnostih organizacij, sposobnostih ponudnikov PPZ, strokovnih definicijah in celo nacionalnih kulturah. Kljub temu pa imajo vsi programi PPZ nekatere skupne elemente oz. temeljna vodila (Roman in Blum, 1985; 1992, v: Berridge in Cooper, 1994):

1. Upad delovne uspešnosti (pomemben, dokumentiran) je osnova za identifikacijo zaposlenega v težavah.
2. Ponudniki PPZ nudijo managerjem svetovalno pomoč pri zagotavljanju ciljno-usmerjenega delovanja organizacije.
3. Konstruktivna konfrontacija zaposlenega v težavah je ključna za motiviranje zaposlenega za sodelovanje v programu PPZ.
4. Med zaposlenim v težavah in ponudnikom PPZ se razvijejo individualne mikropovezave (sistematične, načrtovane).
5. Med ponudnikom PPZ in delodajalcem se razvijejo organizacijske makropovezave (dolgotrajnejše, sistematične).
6. PPZ je integrirana v organizacijsko kulturo kot pomembna metoda spoprijemanja z različnimi notranjimi in zunanjimi problemi, s katerimi se sooča organizacija.
7. Dvig delovne uspešnosti (trajen, dokumentiran) je glavni kriterij individualnega in kolektivnega uspeha PPZ.



## Uspešna vpeljava in izvedba PPZ

Sicer se bo v končni fazi vodstvo odločilo, ali bo organizacija uvedla PPZ ali ne, vendar pa je koristno, da se prej posvetuje tudi s svojimi zaposlenimi ter strokovnimi svetovalci za programe PPZ. Uvajanje programa PPZ zahteva skrbno načrtovanje njegovih določil kot tudi precizno kampanjo komunikacije z zaposlenimi in managerji pred njegovo predstavitvijo (Berridge in Cooper, 1994).

Pred uvedbo PPZ je pomembno, da vodilni in ponudnik PPZ pripravijo načrt promocijskih aktivnosti, ki zajemajo objavo člankov v internem časopisu, objavo obvestil na intranetu ali oglasnih deskah, predstavitve na sestankih zaposlenih, distribucijo plakatov, zloženek, nalepk, vizitk in podobno. Optimalna je uporaba čim več različnih komunikacijskih kanalov, ki so na voljo v posamezni organizaciji (IRI, 2011).

Ključni dejavniki za uspešno vpeljava in izvedbo PPZ v organizaciji so (IRI, 2011):

- *Predanost organizacije*

Vodstveni kader mora biti pripravljen podpirati in sodelovati pri vpeljavi programa. Za uspešnost programa sta zelo pomembni tudi podpora sindikata in zaupanje zaposlenih v storitve programa. Preden se začne program izvajati je zato v podjetju koristno ustanoviti svetovalni odbor, katerega sestavljajo predstavniki vodstva, sindikata in zaposlenih. Svetovalni odbor sodeluje s ponudnikom PPZ in koordinira aktivnosti PPZ-ja.

- *Predhodna raziskava*

Pred vpeljavo programa mora biti v organizaciji izvedena predhodna raziskava, s pomočjo katere ugotovimo, kakšne so obstoječe politike, postopki in ukrepi na področju varnosti in zdravja pri delu v organizaciji ter kakšne so potrebe zaposlenih (recimo kakšni tipi stresa se pojavljajo in kako pogosto, ali izražajo potrebo po mehanizmih kot je PPZ, v kolikšni meri bi koristili pomoč ...). Na podlagi dobljenih rezultatov se lahko program oblikuje tako, da zadosti potrebam organizacije in zaposlenih, kar vpliva na večjo uspešnost programa.

- *Oblikovanje programa*

Program PPZ se oblikuje v skladu s specifičnimi potrebami specifične organizacije. Promocija, izobraževanja in svetovalne storitve morajo biti oblikovane na tak način, da zadovoljujejo potrebe

organizacije in se hkrati dopolnjujejo z ostalimi aktivnostmi, ki se v organizaciji morebiti že izvajajo v okviru upravljanja s človeškimi viri.

- *Izobraževanje in usposabljanje vodstvenega kadra*

Za dobro koriščenje programa je pomembno sodelovanje vodstvenih kadrov, saj lahko oni prepoznajo znake stresa pri svojih podrejenih in jih napotijo po pomoč v program podpore zaposlenim. Ker program v organizaciji predstavlja novost, je pomembno, da se vodstvene kadre pouči o njem, prav tako pa o tem, kako lahko prepoznajo znake stresa pri posamezniku in kako ga na ustrezen način napotiti v PPZ.

- *Zagotavljanje kakovostnih storitev s strani ponudnika PPZ*

Storitve ponudnika PPZ morajo biti kvalitetne, učinkovite, v skladu z vsemi določili ter etično neoporečne.

## Proces PPZ (*Berridge in Cooper, 1994*)

### Napotitev

Zaposleni lahko kontaktira svetovalca PPZ iz različnih vzgibov:

#### 1. *Samonapotitev*

Zaposleni po lastni volji pokliče ali obišče ponudnika storitev PPZ ali konkretnega svetovalca PPZ, pogosto na osnovi nasveta sodelavca, ki je seznanjen s PPZ.

#### 2. *Napotitev s strani organizacijskega specialista*

Zaposleni je na PPZ napoten s strani strokovnjaka v organizaciji. Do napotitve lahko pripelje rutinski sestanek, prošnja za nasvet ali težave in nezgode, povzročene s strani zaposlenega.

#### 3. *Napotitev s strani managerja*

Manager pri zaposlenem ugotovi nezadovoljivo opravljanje dela in ga s tem sooči. Zaposleni lahko v program PPZ vstopi prostovoljno ali pa je vključen pogoj, ki je priključen disciplinskemu ukrepu.

#### 4. *Napotitev s strani sindikata ali profesionalnega združenja*

Sindikati in profesionalna združenja lahko članom svetujejo uporabo PPZ pred pomembnimi odločitvami v težkih situacijah, npr. v situacijah, ki povzročijo sesutje službenega ali zasebnega življenja.

Napotitev na program PPZ mora biti v prvi vrsti dejanje, kjer nihče nikogar ne krivi. Temeljna predpostavka tega je, da tako vodstvo kot zaposleni (individualno in kolektivno) sprejmejo dejstvo, da delo danes prinaša s sabo takšne obremenitve in stresorje, ki lahko prizadanejo vsakega zaposlenega ter povzročijo disfunkcije, povezane z delom ali zasebnim življenjem. V takšnih zahtevnih okoliščinah uporaba PPZ ni znak šibkosti, nezadostnosti, skorajšnjega sesutja, pomanjkanja potenciala ipd., ampak zgolj normalen odziv iskanja pomoči v težkih pogojih. Prav tako ne pomeni, da je podjetje, ki nudi program PPZ svojim zaposlenim, preveč popustljivo do tistih, ki so manj uspešni pri opravljanju dela (Nobile, 1991, v: Berridge in Cooper, 1994), niti ne pomeni, da kompenzira preveč zahtevno naravo svojih delovnih mest, ampak zgolj da je prepoznalo, da je večina zaposlitev v najbolj naprednih poslovnih družbah včasih stresna tudi za najbolj sposobne in odporne posameznike. V kolikor je zaposleni napoten na PPZ zaradi disciplinskih težav, se delodajalec strinja, da v času poteka programa PPZ ne izda drugih disciplinskih ukrepov, prav tako ne v primeru uspešnega izida obravnave (Berridge in Cooper, 1994).

## Individualno svetovanje

Po tem, ko zaposleni in svetovalac identificirata vir težav oz. problemov in ga zaposleni sprejme, lahko svetovalac PPZ deluje na dva različna načina (Berridge in Cooper, 1994).

1. Če ima ustrezna znanja in kompetence za določeno področje težav, lahko z zaposlenim nadaljuje obravnavo, npr. v primeru težav, ki se pogosteje pojavljajo: družinskih odnosov, zlorabe substanc ali težav s spolnostjo.
2. V kolikor so za rešitev problema zaposlenega potrebna specifična strokovna znanja ali specializiran svetovalac (npr. svetovanje v finančnih ali pravnih zadevah, zdravstvene težave), ga bo svetovalac PPZ napotil k primernemu strokovnjaku, vendar bo ohranil interes in skrb za zaposlenega in spremljal njegov napredek.

## Oblikovanje dolgoročnih vezi med organizacijo in ponudnikom PPZ

Sčasoma se z izkušnjami gradi odnos med organizacijo in ponudnikom PPZ ter zaupanje v PPZ, kot zanesljivo in veljavno metodo za doseganje delovne uspešnosti, reševanje težav in odgovorno vedenje, ki je lahko v pomoč pri težavah, ki so izven njihovih tradicionalnih kompetenc. PPZ postane del mehanizmov in vezi v delovanju organizacije. Pri tem je potrebna previdnost, da PPZ ne postane pretirano rutinizirana in da se izognemo razvoju odnosov pretirane odvisnosti. Pozitiven vidik dolgoročnega sodelovanja je, da ponudnik PPZ dobro spozna delovanje organizacije in lahko svoje aktivnosti povsem prilagodi tej konkretni organizaciji. Svetovalac pa mora seveda biti pozoren, da ohrani poklicno neodvisnost na eni strani ter integriteto in odgovornost do individualnih posameznikov in organizacije na drugi strani.

## Oblike PPZ

Vsak program PPZ se verjetno precej razlikuje od drugega. Nekateri imajo širok obseg in pokrivajo tudi družine zaposlenih in širok rang raznih težav, tudi tistih, ki niso povezane s službo. Drugi so zaradi finančnih stroškov s strani plačnika omejeni zgolj na zaposlenega in na težave, ki so tesno povezane z njegovo delovno uspešnostjo, npr. mentalna in fizična bolezen/zdravje, nesposobnost soočanja s težavami ali nesprejemljivo vedenje na delovnem mestu (Berridge in Cooper, 1994). Ponudniki nudijo tako pakete standardnih storitev PPZ kot pakete dodatnih storitev. Nadalje lahko podjetje zaposli stalnega notranjega svetovalca, ali pa najame zunanjega svetovalca, enako se lahko srečanja odvijajo v prostorih organizacije ali izven nje. Obstaja lahko toliko različnih programov PPZ kot je različnih organizacij, ki jih koristijo.

## Primer programa PPZ in storitev, ki jih nudi

Spodaj opisan program PPZ se izvaja v Sloveniji, njegov ponudnik je Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana d.o.o. (IRI, 2011).

### **Osnovne storitve PPZ** (IRI, 2011):

#### **Svetovanje**

Zaposleni in njihovi ožji družinski člani imajo na voljo od tri do pet brezplačnih telefonskih ali osebnih svetovanj.

##### ✓ *Telefonsko svetovanje*

Zaposleni ali njihovi ožji družinski člani lahko pokličejo na brezplačno telefonsko številko. Svetovalec jim je na voljo 24 ur na dan, vse dni v letu. Zaposleni se z njim pogovori o svojih težavah. Svetovalec oceni težavo, svetuje zaposlenemu in skupaj izdelata načrt za reševanje težav.

##### ✓ *Osebno svetovanje*

Zaposleni ali njihovi ožji družinski člani se lahko s svetovalcem dogovorijo tudi za osebno svetovanje. V najkrajšem možnem času se zaposleni in svetovalec sestaneta ter osebno pogovorita o težavi.

#### **Izobraževanje za vodstveni kader**

Na izobraževanjih ponudnik PPZ vodstveni kader izobrazi in usposobi za vodenje in prepoznavanje stresa pri zaposlenih. Prav tako jih usposobi, kako naj PPZ predstavijo svojim zaposlenim. Od dobre usposobljenosti vodstvenega kadra na omenjenih področjih je namreč zelo odvisno, kako pogosto zaposleni koristijo storitve programa. Prav tako lahko vodje tiste zaposlene, pri katerih opazijo določene znake stresa, napotijo v PPZ, kjer imajo na voljo strokovno pomoč.

#### **Promocija in preventiva**

S promocijo PPZ zagotovimo, da so zaposleni dobro obveščeni o vseh storitvah, ki so njim in njihovim ožjim družinskim članom na voljo v okviru programa. S promocijo prav tako poskrbimo za večjo osveščenost vseh zaposlenih o pomenu zdravlja in dobrega počutja ter o tem, kako je možno oboje izboljšati.

### **Spremljanje in evalvacija**

Ponudnik PPZ organizacijam, v katerih izvaja PPZ, pripravi in posreduje četrletna poročila, ki vključujejo statistične podatke o koriščenju svetovalnih storitev. Pri tem je poskrbljeno za anonimnost vseh uporabnikov. Poročila omogočajo sprotno spremljanje ter usmerjanje aktivnosti na področju ohranjanja in izboljšanja tako fizičnega kot tudi psihosocialnega zdravja zaposlenih.

### **Dodatne storitve PPZ (IRI, 2011):**

#### **Izobraževanja in delavnice**

Na izobraževanjih in delavnicah zaposleni pridobijo novo znanje iz različnih področij (ki neposredno ali posredno vplivajo na zdravje in dobro počutje), ki ga lahko uporabijo v praksi. Delavnice lahko organizacija izbere iz širokega tematskega razpona glede na svoje potrebe.

- ✓ *Izobraževanja in delavnice za vodje oddelkov, managerje, predstavnike sindikata, inženirje za varnost pri delu, kadrovnike (npr. prepoznavanje in obvladovanje stresa, preprečevanje težav povezanih s kostno-mišičnimi obolenji, učinkovito vodenje zaposlenih, motiviranje zaposlenih, kako uspešno komunicirati z drugimi, ukrepanje v kriznih situacijah, strategije reševanja konfliktov, kako ravnati, ko se zaposleni vrne iz dolgotrajnega bolniškega staleža na delo...);*
- ✓ *Izobraževanja in delavnice za zaposlene (npr. obvladovanje stresa, tehnike sproščanja, verbalna in neverbalna komunikacija, samo-motiviranje in postavljanje ciljev, asertivnost, strategije reševanja konfliktov, obvladovanje jeze, zdrava prehrana...);*

#### **Raziskava**

Raziskavo lahko ponudnik PPZ izvede pred vpeljavo programa, da oceni stanje v podjetju/organizaciji ali pa po določenem času izvajanja programa, da ugotovi, kako uspešen je program. V raziskavi ugotavlja npr. stopnjo stresa in zadovoljstva pri delu, strategije za spoprijemanje z obremenitvami, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, stopnjo absentizma in prezentizma ...

#### **Krizno svetovanje**

Krizno svetovanje, ki ga ponudnik PPZ opravlja v okviru dodatnih storitev Programa podpore zaposlenim, lahko zelo pomaga organizacijam, katerih zaposleni so posebej izpostavljeni kriznim situacijam ali kjer je do kriznega dogodka prišlo, in je mogoče s kriznim svetovanjem omiliti simptome ter posledice, ki bi lahko negativno vplivale na zdravje zaposlenih ter njihovo produktivnost.

### **Mediacija**

Prav tako lahko ponudnik PPZ zagotovi usposobljene strokovnjake za izvajanje mediacije, s pomočjo katere lahko v podjetjih uspešno rešujemo konflikte med zaposlenimi na tak način, da poiščemo rešitev, ki je sprejemljiva za obe sprti strani. Poleg hitre in zadovoljive rešitve mediacija prispeva k izboljšanju odnosov in zmanjšuje možnost zaostrovanja sporov v prihodnje.

## Stroški in financiranje PPZ

### Stroški ponudnika

French in sodelavci (1998) so izvedli raziskavo ocene stroškov implementacije standardnega PPZ na velikem ponudniku PPZ, ki nudi svoje storitve čez 90 organizacijam (27,971 zaposlenih). Ugotovili so, da standardni program storitev PPZ letno za tega ponudnika povzroči 435,399 \$ stroškov, kar pomeni:

- 491\$ na obravnavanega klienta;
- 117 \$ na uro storitev;
- 23 \$ letno na zaposlenega, ki je upravičen do rabe PPZ;

### Stroški organizacije

Financiranje programa PPZ je odgovornost delodajalca, za zaposlenega program PPZ ne predstavlja nobenega stroška. Cene programov PPZ zelo variirajo glede na obseg in naravo programa, tip svetovanja ipd. Vsaka organizacija je unikatna glede potreb, zaposlenih, stresorjev in želenih učinkov, zato ponudnik prilagodi svojo ponudbo, stroške in izide konkretni organizaciji (Berridge in Cooper, 1994).

Številne raziskave potrjujejo, da se finančni vložek organizacije v PPZ povrne približno v roku treh let, druge, da se na letni ravni vložek povrne 3 do 7-kratno (Berridge in Cooper, 1994). Med drugimi so Hargrave, Hiatt, Alexander in Shaffer (2008, v: IRI, 2011) ugotovili, da se je storilnost zaposlenih po vpeljavi PPZ zvišala. Pred tem je bilo kar 80 % stroškov, ki so nastali zaradi manjše storilnosti, povezanih s prezentizmom in absentizmom. Prav tako so rezultati raziskave pokazali, da dobi delovna organizacija za vsak investiran dolar povrnjenih 5,17 do 6,47 dolarjev. Tudi raziskava Mournau Shapell (2010, v: IRI, 2011) je pokazala, da so se po uvedbi PPZ-ja stroški, povezani z zmanjšano produktivnostjo zaposlenih, zmanjšali za 34 %.



## Študije učinkov PPZ

Večina študij na tem področju poroča, da so intervence PPZ povezane z različnimi izboljšavami delovne uspešnosti. V številnih študijah so npr. opazili upad absentizma (Alander in Campbell, 1975; Asma idr., 1971; Dunne, 1977; Foote idr., 1978; Freedberg in Johnston, 1979; Groeneveld in Shain, 1985, v: Macdonald, idr. 1997). Prav tako poročajo o upadu pritožb in disciplinskih ukrepov (Alander in Campvell, 1975; Foote idr., 1978, v: Macdonald, idr. 1997) ter nesreč pri delu (Asma idr., 1971; Foote idr., 1978, v: Macdonald, idr. 1997). V ZDA so se po uporabi PPZ znižali stroški odškodninskih zahtevkov (Alexander, 1989; Holder in Blose, 1992, v: Macdonald, idr. 1997).

Nakao in sodelavci (2007) so z longitudinalno raziskavo evaluirali vpliv PPZ na depresijo in samomorilne misli delavcev japonskega informacijsko-tehnološkega podjetja moškega spola. Ugotovili so, da se je po dveh letih od implemetacije PPZ pri zaposlenih pomembno znižal skupni rezultat na meri depresivnosti, največje izboljšanje se je pokazalo pri samomorilnih mislih, vznemirjenosti, psihomotorni upočasnjenosti, krivdi in depresivnem razpoloženju. 86% posameznikov, pri katerih so bile ob prvem merjenju prisotne samomorilne misli, je po dveh letih poročalo, da jih nimajo več. Pri tistih, ki so imeli na začetku višji rezultat na meri depresivnosti, se je po PPZ bolj verjetno znižal rezultat, kar nakazuje, da z uvedbo PPZ res nudimo socialno podporo zaposlenim v stiski. Ramanathan, (1992, v: Nakao idr., 2007) je prav tako poročal, da je imela PPZ pozitiven učinek na zniževanja stresa samo za zaposlene, ki so doživljali visoko stopnjo stresa. Prav tako pa tudi Moore (1989, v: Nakao idr., 2007) poroča, da je uporaba storitev PPZ pod vplivom posameznikovih zaznav in ozaveščenosti.

Macdonalds in sodelavci (1997) so ocenjevali učinkovitost PPZ v velikem transportnem podjetju. Zadovoljstvo s kvaliteto PPZ je bilo zelo visoko: 56,4% zaposlenih je bilo zelo zadovoljnih ter 38,3% zadovoljnih. Skoraj vsi uporabniki (97,8%) so se strinjali, da PPZ zaposlenim pomaga. 46% zaposlenih je poročalo, da se je njihova delovna uspešnost malo ali veliko izboljšala. 68,8% zaposlenim se je po uporabi PPZ izboljšala splošna kakovost življenja. Tudi svetovalci so poročali o pozitivnih izidih programa. Nasprotno pa se težave pri opravljanju dela (npr. dnevi bolniške, nadomestila ...) niso zmanjšale, ampak so se nekatere celo povečale, kar lahko pripišemo različnim vzrokom. Možno je tudi, da so po PPZ zaposleni bolj ozaveščeni o stresu in takrat, ko se ne počutijo dobro, raje ostanejo doma kot tvegajo nesrečo.

## Študija programov PPZ v ZDA

Hartwell idr. (1996) so preučevali trend uporabe PPZ v ZDA. Ugotovili so, da na verjetnost, ali bo določena organizacija imela PPZ ali ne, vpliva velikost organizacije in vrsta industrije, ki ji organizacija pripada. Bolj verjetno je, da bodo PPZ izvajale velike organizacije, predvsem iz vrst komunikacijske industrije, javnih služb in transportne industrije, najprej iz gradbeništva in storitev. Ugotovili so, da je bilo v času njihove raziskave (1996) do uporabe PPZ upravičenih kar 55% ameriških delavcev, ki so bili zaposleni v privatnih organizacijah z več kot 50 delavci, 13% pa naj bi jih postalo upravičenih v bližnji prihodnosti, saj priljubljenost teh programov v ZDA narašča.

Kar se tiče tipa in lokacije PPZ so veliko bolj pogosti zunanji pogodbeni svetovalci (81%) kot notranji svetovalci (17%), redke organizacije imajo oboje. Razlog za to so verjetno nižji stroški te različice (18,09\$ na zaposlenega pri zunanjem svetovalcu in 21,83\$ na zaposlenega pri notranjem svetovalcu). Prav tako so prostori svetovalca pogosteje stacionirani izven organizacije (83%) kot v sklopu organizacije (14%). Cene ponudnikov so se precej razlikovale tudi glede na regijo.

## EAPA (Employee Assistance Professionals Association)

Mednarodna zveza strokovnjakov s področja podpore zaposlenim (Employee Assistance Professionals Association) EAPA je največja, najstarejša in najbolj ugledna članska organizacija za strokovnjake s tega področja. Ima člane v več kot 40 državah in je tako ključen vir informacij in podpore za strokovno delo na tem področju. EAPA izdaja strokovno revijo Journal of Employee Assistance, organizira letne EAP konference, nudi online izobraževanje in druge vire, ki so dostopni članom. Na njihovi spletni strani ([www.eapassn.org](http://www.eapassn.org)) so dostopni EAPA programski standardi in profesionalni nasveti ter EAPA etični kodeks (EAPA, 2014).

## Stanje v Sloveniji

Podatki Eurofounda-a (2010, v: IRI, 2011) kažejo:

- da ima pri nas več zaposlenih (44,5%) subjektivni občutek, da delo na njihovo zdravje vpliva negativno, kot v ostalih državah EU (25%);
- v preteklem letu je v Sloveniji 59,2% zaposlenih delalo tudi takrat, ko so bili bolni, v EU 27 je takih zaposlenih le 39,2%;
- pri nas le 25,6% zaposlenih ocenjuje, da bi lahko opravljali svoje delo tudi po 60. letu starosti; v EU 26 je takih kar 58,7%.

Leta 2011 je stopil v veljavo nov Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), ki delodajalcem nalaga obveznosti v zvezi z varovanjem duševnega zdravja zaposlenih:

**24. člen:** Delodajalec mora sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.

**32. člen:** Delodajalec mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja.

Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, d.o.o. (IRI Ljubljana d.o.o.) je edini ponudnik v Sloveniji, ki izvaja Program podpore zaposlenim. Program podpore zaposlenim izvajajo v skladu s standardi EAPA (Employee Assistance Professionals Association) in EAEF (Employee Assistance European Forum). Njihovi strokovnjaki imajo psihološko izobrazbo ter mednarodne certifikate s področja PPZ in svoje znanje tudi nenehno nadgrajujejo. Pri svojem delu so dolžni upoštevati Zakon o varstvu osebnih podatkov, Etični kodeks psihologov Slovenije ter Etični kodeks strokovnjakov s področja Programa podpore zaposlenim.

Na spletni strani IRI Ljubljana d.o.o. (<http://www.iri-lj.si/>) je dostopih veliko informacij o tematiki PPZ.

**Zakaj je koristno, da je PPZ svetovalec po izobrazbi psiholog? (Gerstein in Bayer, 1990)**

- ✓ Ker imata stroki veliko skupnih področij delovanja: zanimanje za psihosocialne probleme, izvajanje preventive, svetovanja, treningov za izboljšanje delovanja posameznikov in skupin, zanimanje za poklicno prilagojenost, karierni razvoj, vseživljenjski razvoj, dinamiko interakcij ipd.
- ✓ Ker lahko prispevamo psihoterapevtska znanja in veščine;
- ✓ Ker imamo potrebno znanje za diferencialno obravnavo;
- ✓ Ker lahko psihološka znanja o svetovalnem delu z zdravimi posamezniki, individualnih razlikah, preučevanju skupinskih procesov, izboljševanju kvalitete življenja ipd. pridejo prav pri obravnavi ciljnih skupin PPZ, ki so po navadi relativno sposobni in uspešni posamezniki;
- ✓ Ker je točna začetna diagnoza ključna za ustreznost nadaljnje obravnave posameznika in psihologi lahko za postavitve diagnoze uporabimo različna psihodiagnostična sredstva.
- ✓ Ker lahko psiholog v organizaciji deluje tudi kot trener, svetovalec, ocenjevalec in kot član kadrovskega oddelka, oddelka za zdravje, upravljanje s človeškimi viri;
- ✓ Ker lahko psihologija kot znanost nudi PPZ teoretični in praktični okvir in strukturo.

## Literatura

Berridge, J.R, in Cooper, C.L. (1994). The Employee Assistance Programme: Its Role in Organizational Coping and Excellence. *Personnel Review*, 23 (7), 4 – 20.

*Employee Assistance Professionals Association (EAPA)*. (2014). Pridobljeno 13.1.2014 s <http://www.eapassn.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=1>.

French, M.T., Dunlap, L.J., Zarkin, G.A. in Karuntzos, G.T. (1998). The costs of an enhanced employee assistance program (EAP) intervention. *Evaluation and Program Planning*, 21, 227 – 236.

Gerstein, L.H. in Gregory, A.B. (1990). Counseling Psychology and Employee Assistance Programs: Previous Obstacles and Potential Contributions. *Journal of Business and Psychology*, 5 (1), 101 – 111.

Hartwell, T.D., Steele, P., French, M.T., Potter, F.J., Rodman, N.F. in Zarkin, G.A. (1996). Aiding Troubled Employees: The Prevalence, Cost, and Characteristics of Employee Assistance Programs in the United States. *American Journal of Public Health*, 86 (6), 804 – 808.

Macdonald, S., Lothian S. In Wells, S. (1997). Evaluation of an employee assistance program at a transportation company. *Evaluation and Program Planning*, 20 (4), 495 – 505.

Nakao M., Nishikitani, M., Shima, S. In Yano, E. (2007). A 2-year cohort study on the impact of an Employee Assistance Programme (EAP) on depression and suicidal thoughts in male Japanese workers. *Int Arch Occuo Environ Health*, 81, 151 – 157.

*Inštitut za razvoj in inovacije (IRI): Program podpore zaposlenim (PPZ)*. (2011). Ljubljana: Inštitut za razvoj in inovacije. Pridobljeno 13. 1. 2014 s <http://www.iri-lj.si/images/stories/dokumenti/brosura-ppz.pdf>.