

# Ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu



## Priročnik za vodstvene kadre

**Ohranjanje in krepitev duševnega  
zdravja zaposlenih ter obvladovanje  
psihosocialnih dejavnikov tveganja  
na delovnem mestu**

Priročnik za vodstvene kadre



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



Projekt NAPREJ sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Nosilec projekta: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA, ustanova

Priročnik je izdan v okviru projekta »Celovita psihosocialna podpora podjetjem za aktivno staranje delovne sile (NAPREJ) – Zdravo in aktivno v prihodnost!«.

Naslov: Ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu. Priročnik za vodstvene kadre

Avtorji: Alenka Gajšek, Julija Peklar

Grafična priprava in tisk: GTISK, trgovina in storitve, d.o.o., Maribor

Izdajatelj: Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA, ustanova

Naklada: 5000 izvodov

Maribor, marec 2018

Za informacije v tem priročniku so izključno odgovorni avtorji priročnika in nosilec projekta in ni nujno, da odražajo stališča ali mnenje Evropske Komisije in Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Republike Slovenije.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

613.86-057.11(035)  
331.4:159.922.2(035)

GAJŠEK, Alenka, 1987-

Ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu : priročnik za vodstvene kadre / [avtorji Alenka Gajšek, Julija Peklar]. - Maribor : Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti Prizma, ustanova, 2018

ISBN 978-961-93903-4-4  
1. Gl. stv. nasl. 2. Peklar, Julija  
294025472

## KAZALO VSEBINE

<b>1. PRIROČNIKU NA POT</b>	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV PODROČIJ DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH IN PSIHOSOCIALNIH DEJAVNIKOV TVEGANJA NA DELOVNEM MESTU</b>	<b>3</b>
2.1 KAJ JE DUŠEVNO ZDRAVJE?	3
2.2 KDAJ GOVORIMO O DUŠEVNI MOTNJI IN KDAJ O DUŠEVNI STISKI?	3
2.3 KAJ SO PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA?	4
2.4 KAKO STA PODROČJI DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH IN PSIHOSOCIALNIH DEJAVNIKOV TVEGANJA NA DELOVNEM MESTU MED SEBOJ POVEZANI?	5
<b>3. CELOSTNI PRISTOP ORGANIZACIJ ZA OHRANJANJE IN KREPITEV DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH</b>	<b>8</b>
3.1 KAKŠNE SO PREDNOSTI PREVENTIVE V PRIMERJAVI S KURATIVO?	8
3.2 ZAPOSLOVANJE	10
3.3 PROMOCIJA DUŠEVNEGA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU	12
3.4 PREPOZNAVANJE ZGODNIH ZNAKOV TEŽAV V DUŠEVNEM ZDRAVJU	13
3.5 BOLNIŠKA ODSOTNOST	19
3.6 VRNITEV NA DELO	20
<b>4. ORODJA ZA NAČRTOVANJE UKREPOV</b>	<b>23</b>
4.1 ČEK LISTA ZA POMOČ PRI ANALIZI STANJA V ORGANIZACIJI	23
4.2 ORGANIZACIJSKA RAVEN UKREPOV	26
4.3 UKREPI NA RAVNI POSAMEZNIKA	27
4.4 AKCIJSKI NAČRT	29
<b>5. POVZETEK</b>	<b>31</b>
<b>6. VIRI</b>	<b>32</b>
Beležke	33

## 1. PRIROČNIKU NA POT

Osebe z duševnimi motnjami oz. s težavami v duševnem zdravju in njihovi bližnji so pogosto deležni diskriminacije, izključenosti in nespoštovanja temeljnih človekovih pravic. **Stigma** negativno vpliva tudi na dostopnost oziroma potek zdravstvene obravnave. Ena od najhujših posledic stigmatizacije je, da zaradi strahu pred stigmatizacijo **osebe z duševnimi motnjami ustrezne zdravstvene pomoči ne poiščejo pravočasno**. Zaradi tega lahko bolezen že precej napreduje, funkcionalnost posameznika se slabša, hkrati pa se s tem podaljša tudi potek zdravljenja in rehabilitacije.

Prizadevanja za odpravljanje predsodkov, strahu in diskriminacije so potrebna tudi zato, **da bodo ljudje z duševnimi motnjami dobili enako kakovostno pomoč** kot njihovi vrstniki s telesnimi boleznimi (tako v javnih strokovnih službah, kot pri delodajalcu itd.). Največji izziv zanje je namreč prav to, **kako se soočiti s strahom, ignoranco in diskriminacijo, zlasti na delovnem mestu**.

**Delovno okolje** namreč predstavlja pomemben dejavnik tveganja za slabo duševno zdravje zaposlenih, po drugi strani pa lahko z ustreznimi pristopi in ukrepi poskrbimo, da postane varovalno okolje za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih. Pri tem imajo prav **vodje ključno vlogo** tako v procesu zaposlovanja oseb z motnjami v duševnem zdravju, prepoznavanju zgodnjih težav v duševnem zdravju pri zaposlenih in v kolikor je to potrebno, njihovem napotovanju na strokovno obravnavo. Nadalje vodje odigrajo temeljno vlogo tudi pri odnosu do zaposlenih, ki so dolgotrajno bolniško odsotni iz razloga duševnih težav ali motenj, njihovi vrnitvi na delo ter vključevanju v delovni proces.

**Skratka, vodje imajo moč in vpliv za uvajanje pozitivnih sprememb v delovno organizacijo na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih.**

Kljub omenjenemu vplivu pa je veliko vodjem in delodajalcem o duševnem zdravju na delovnem mestu zaradi **napačnih predstav in prepričanj** preprosto neprijetno govoriti. Na duševno zdravje namreč pogosto gledamo kot na nekaj motečega ali nevarnega, kar se skriva pod površjem človekove osebnosti, kar pa seveda ni res. Dandanes so **medicinski obeti** za osebe z duševnimi motnjami oz. težavami zelo dobri, velika večina oseb s tovrstno izkušnjo ob ustrezni strokovni podpori **uspešno opravlja svoje delo**. Tako lahko govorimo o **začaranem krogu** – ker ne poznamo resničnih dejstev o duševnem zdravju, se o tej temi ne pogovarjamo radi, če pa že, nam je ob tem nelagodno, zaradi slabega poznavanja te tematike, tako se posledično ne pogovarjamo veliko, ker ne vemo dosti o tej temi itd.

**Ta priročnik je oblikovan z namenom izhoda iz začaranega kroga napačnih predstav in prepričanj o duševnem zdravju na delovnem mestu ter spremljajočih tabujev, stigem in diskriminacije. Še več, cilj priročnika je odpreti prostor za premislek, pogovor in proaktivno delovanje vodij na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih.**

Zasnovan je tako, da bo vam, vodjem, pomagal pri **vsakodnevnih izzivih** s področja duševnega zdravja, s katerimi se srečujete pri delu z zaposlenimi.

V pomoč vam bo pri tem, da:

- premislite o odnosu do duševnega zdravja v vaši organizaciji,
- naredite analizo stanja na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih,
- izberete ustrezne ukrepe za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih,
- oblikujete ustrezen akcijski načrt za delovanje in
- o tej tematiki z zaposlenimi govorite na spoštljiv in odprt način.

Spodbujamo vas, da v polnosti izkoristite vsebino tega priročnika ter ga podelite, prediskutirate in predvsem uporabljate **skupaj s sodelavci**.

Tako bosta lahko ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih postali **sestavni del vsake organizacijske kulture**, kar bo izboljšalo zdravje, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih pri delu ter prispevalo k uspešnosti celotne delovne organizacije. Širše pa se bodo pozitivne posledice ohranjanja in krepitev duševnega zdravja na delovnem mestu pokazale na blaginji celotne družbe.

## 2. OPREDELITEV PODROČIJ DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH IN PSIHOSOCIALNIH DEJAVNIKOV TVEGANJA NA DELOVNEM MESTU

### 2.1 KAJ JE DUŠEVNO ZDRAVJE?

Svetovna zdravstvena organizacija duševno stanje opredeljuje kot **stanje dobrega počutja**, v katerem posameznik:

- razvija svoje sposobnosti,
- se uspešno spoprijema s stresom v vsakdanjem življenju,
- učinkovito in plodno dela ter
- prispeva k svoji skupnosti.

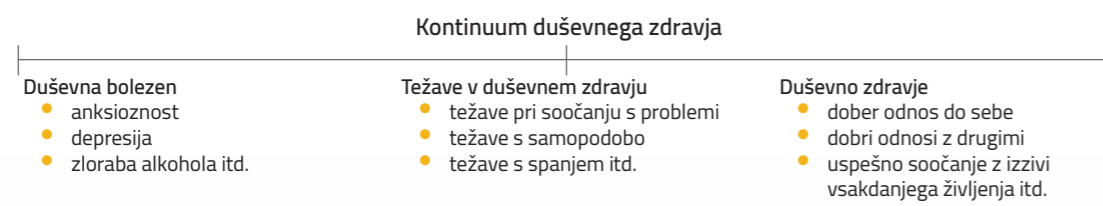
Duševno zdravje zajema vse od videza, vedenja, mišljenja, govora do čustvovanja in razpoloženja ter je nasploh celostno prepleteno z **zdravjem** (Bajt idr., 2015).

### 2.2 KDAJ GOVORIMO O DUŠEVNI MOTNJI IN KDAJ O DUŠEVNI STISKI?

**Duševne stiske** se pojavljajo ob večjih življenjskih spremembah (npr. izguba bližnje osebe ipd.), so prehodnega značaja, posamezniki pa jih običajno premagajo sami. Vsaka duševna stiska tako še ne pomeni duševne motnje. V kolikor pa stiska traja **predolgo** in **vpliva na eno ali več življenjskih področij** pa to lahko vodi v **razvoj duševne motnje**.

Meja med duševno boleznijo in duševnim zdravjem pogosto ni jasno izražena. Ker duševnega zdravja ne moremo opredeliti črno-belo, je bolje govoriti o **kontinuumu: od duševnega zdravja do duševne bolezni** (Slika 1).

Slika 1: Kontinuum duševnega zdravja

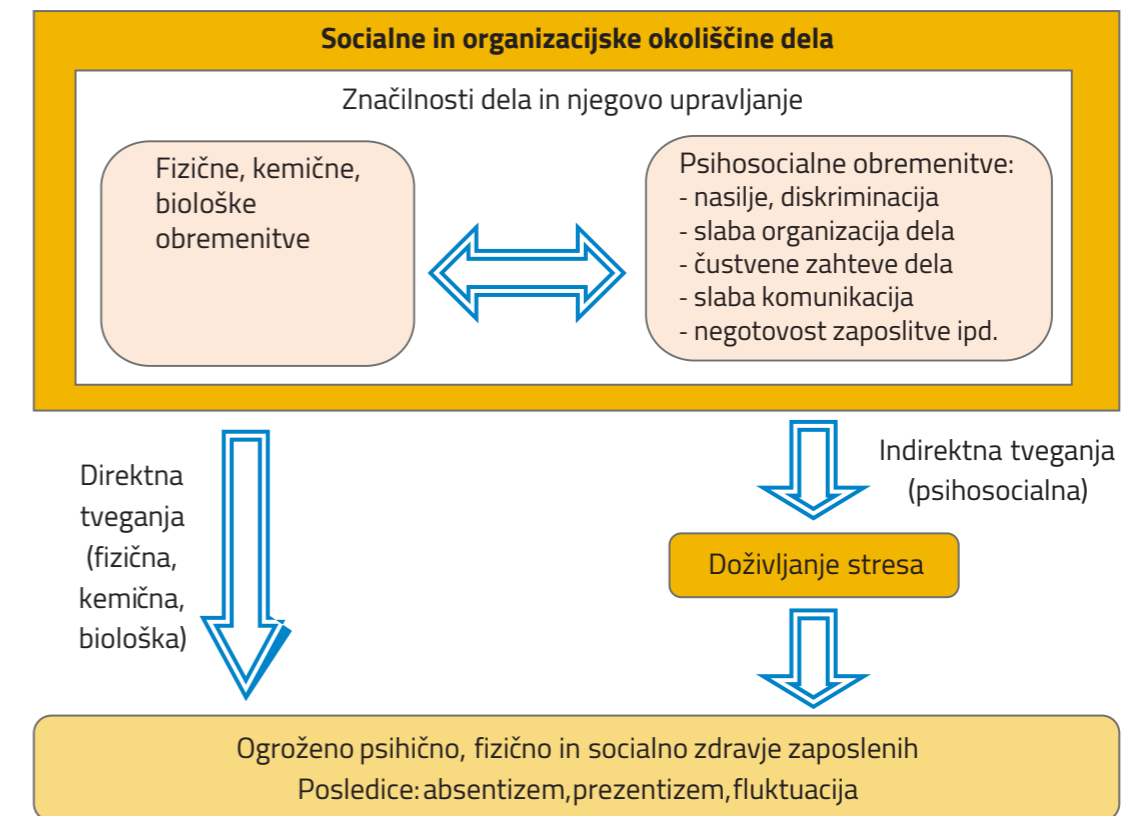


Vir: Bajt idr., 2015

### 2.3 KAJ SO PSIHOSOCIALNI DEJAVNIKI TVEGANJA?

Psihosocialni dejavniki tveganja so tisti **psihološki in socialni vidiki dela, zaposlenih, delovne organizacije in širšega okolja**, ki poleg fizičnih, kemičnih in bioloških obremenitev (Slika 2) povečujejo verjetnost za zdravstvene zaplete pri zaposlenih, prav tako pa povečujejo verjetnost za zmanjšano učinkovitost in storilnost na delovnem mestu ter težave pri usklajevanju dela in zasebnega življenja (Šprah in Zorjan, 2016).

Slika 2: Vpliv direktnih in indirektnih tveganj na zdravje zaposlenih



Vir: Šprah in Zorjan, 2016

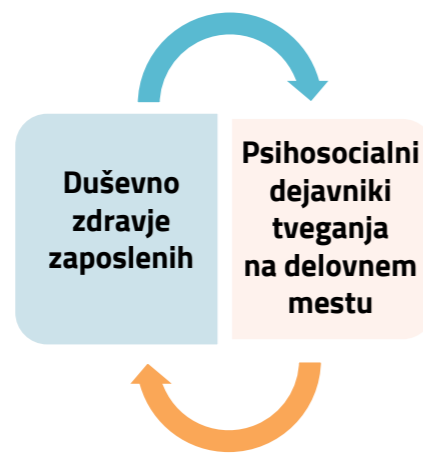
**Izvore psihosocialnih tveganj** lahko zaznamo na več področjih, ki so povezana z delom:

- vsebina, hitrost dela in urnik dela,
- nadzor nad delovno obremenitvijo,
- delovno okolje in delovna oprema,
- organizacijska kultura in funkcija,
- medosebni odnosi na delovnem mestu,
- vloga in odgovornost v organizaciji,
- razvoj poklicne kariere,
- usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.

## 2.4 KAKO STA PODROČJI DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH IN PSIHOSOCIALNIH DEJAVNIKOV TVEGANJA NA DELOVNEM MESTU MED SEBOJ POVEZANI?

Ker posameznik običajno na delovnem mestu preživi velik del svojega življenja, le-to **pomembno vpliva na njegovo zdravje in počutje**. Področji duševnega zdravja zaposlenih in psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu sta med seboj tako ne le **povezani**, temveč tudi **soodvisni**.

**Slika 3:** Soodvisnost področij duševnega zdravja zaposlenih in psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu



Vir: avtorji priročnika

### Vpliv psihosocialnih dejavnikov tveganja na duševno zdravje zaposlenih:

Če zaposleni doživljajo pozitiven občutek koristnosti in potrditve pri delu, podpore sodelavcev, imajo možnost izražanja svoje kreativnosti pri delu, potem je delovno mesto pomemben **varovalni dejavnik dobrega duševnega zdravja**. Po drugi strani številne raziskave ugotavljajo, da lahko delovno okolje tudi **negativno vpliva na duševno zdravje zaposlenih**, pri čemer so na delu psihosocialni dejavniki tveganja, ki niso ali so neustrezno naslovljeni (npr. preobremenjenost ali podobremenjenost z delom, negotovost zaposlitve, nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu, itd.).

### Vpliv duševnega zdravja zaposlenih na psihosocialne dejavnike tveganja:

Če situacijo pogledamo z druge strani, pa **zaposleni, ki ima težave v duševnem zdravju** tudi sam prispeva h **krepitevi psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu**, tako na **individualni ravni** preko npr. slabe komunikacije, številnih napak pri delu ipd. kot tudi **širše, na ravni organizacije**, ko lahko zaradi težav zaposlenih v duševnem zdravju govorimo o višji stopnji bolniške odsotnosti, prezentizma, fluktuacije itd.

## Kaj pravijo statistike v Sloveniji in Evropski uniji?

23 %

odraslih prebivalcev Slovenije je imelo po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) iz leta 2016 v zadnjem mesecu težave z depresivnim počutjem (NIJZ, 2017).

za  
14-krat

je povečano tveganje za razvoj depresije pri tistih posameznikih, ki se soočajo z veliko obremenjenostjo pri delu in negotovostjo zaposlitve v primerjavi s tistimi, ki imajo nadzor nad delovno obremenitvijo in varno zaposlitev (Komisija evropskih skupnosti, 2015).

55 %

ljudi s težavami v duševnem zdravju naj bi se po podatkih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) iz leta 2012 poskušalo neuspešno vrniti nazaj na delovno mesto.

68 %

ljudi s težavami v duševnem zdravju, ki so se uspeli vrniti na delovno mesto po daljši bolniški odsotnosti, ima manj odgovornosti, so zaposleni za krajši delovni čas ali so plačani manj kot prej (Leka, S. in Jain, A., 2017).

240  
bilijonov EUR

so znašali skupni stroški, povezani z duševnimi boleznimi, v letu 2014 v Evropi (Leka, S. in Jain, A., 2017).

### Ali se naložba v ukrepe promocije duševnega zdravja zaposlenih na delovnem mestu in obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja izplača?

**Stalna podpora** dobremu čustvenemu in duševnemu počutju zaposlenih na delovnem mestu, ki vključuje organizacijsko kulturo odprtosti, sprejemanja in zavedanja, je ključna za **visoko delovno učinkovitost zaposlenih**, ki je povezana tudi z **nižjimi stroški** bolniške odsotnosti, prezentizma in fluktuacije kadra.

V spodnji tabeli so navedeni izsledki raziskav o **donosnosti naložbe** v ukrepe ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih na delovnem mestu glede na **tip intervencije, ciljno skupino in vrsto ukrepov**.

**Tabela 1:** Donosnost naložbe v ukrepe ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih na delovnem mestu glede na tip intervencije, ciljno skupino in vrsto ukrepov

TIP INTERVENCIJE	CILJNA SKUPINA	VRSTA UKREPOV	DONOSNOST NALOŽBE
ZGODNJA FAZA UKREPOV	Vsi zaposleni.	- Kampanje o destigmatizaciji težav v duševnem zdravju; - Treningi o dobrem počutju in odpornosti zaposlenih na stres, itd.	Razmerje donosa naložbe seže tudi do <b>1:8</b> .
PROAKTIVNE INTERVENCIJE	Posamezniki, ki imajo izkušnjo določenih obdobij slabega duševnega zdravja.	- Različni pregledi in kontrole; - Treningi ali diskusije o delovni obremenitvi in načinih dela; - Programi podpore zaposlenim, itd.	Razmerje donosa naložbe seže tudi do <b>1:6</b> .
REAKTIVNE INTERVENCIJE	Posamezniki, ki imajo resne težave v duševnem zdravju.	- Terapije; - Dostop do strokovnjakov s področja duševnega zdravja, itd.	Razmerje donosa naložbe seže tudi do <b>1:5</b> .

Vir: povzeto po Hampston, E. idr., 2017.

## 3. CELOSTNI PRISTOP ORGANIZACIJ ZA OHRANJANJE IN KREPITEV DUŠEVNEGA ZDRAVJA ZAPOSLENIH

### 3.1 KAKŠNE SO PREDNOSTI PREVENTIVE V PRIMERJAVI S KURATIVO?

**Zdravo in varno delovno okolje** je pomemben **varovalni dejavnik** za dobro telesno in duševno zdravje zaposlenih. Na ta način lahko zaposleni dosega tudi optimalno **kakovost in učinkovitost opravljenega dela**.

**Seveda ne obstaja le en sam način**, kako delovati pri ohranjanju in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, saj smo ljudje različni in je tako **vsak pristop potrebno prilagoditi posamezniku pa tudi specifikam organizacije**. Pomemben poudarek v smislu preventive pa je, da je **o tematiki duševnega zdravja potrebno govoriti!**

Zasledovanje **celostnega pristopa za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih** tako vključuje **preventivne ukrepe**, ki obravnavajo različna področja in situacije delovnega mesta z namenom:

- preprečevanja nastanka težav na področju duševnega zdravja zaposlenih,
- ozaveščanja o pomembnosti te tematike,
- hitrega in učinkovitega reševanja problemov, v primeru, ko se le-ti pojavijo.

Vsakodnevni izzivi v delovni organizaciji se lahko namreč hitreje in uspešneje razrešijo, če jim **pravočasno namenimo dovolj časa in truda**, ne nazadnje tudi **znanja ali denarja**. Če izzive na tem področju »pometamo pod preprogo« ter jih ne naslavljamo v politiki in strategiji organizacije ali na sestankih in skupinskih diskusijah, lahko hitro **postanejo del večjih organizacijskih problemov**, ki posledično terjajo **resnejšo in dolgotrajnejšo obravnavo**, ki od organizacije terja več časa, truda in denarja.

Posledice slabega duševnega zdravja zaposlenih namreč lahko vodijo v številne negativne učinke na ravni organizacije:

- zmanjšana produktivnost zaposlenih,
- večje število nesreč na delovnem mestu,
- povečana stopnja absentizma in fluktuacije kadra.

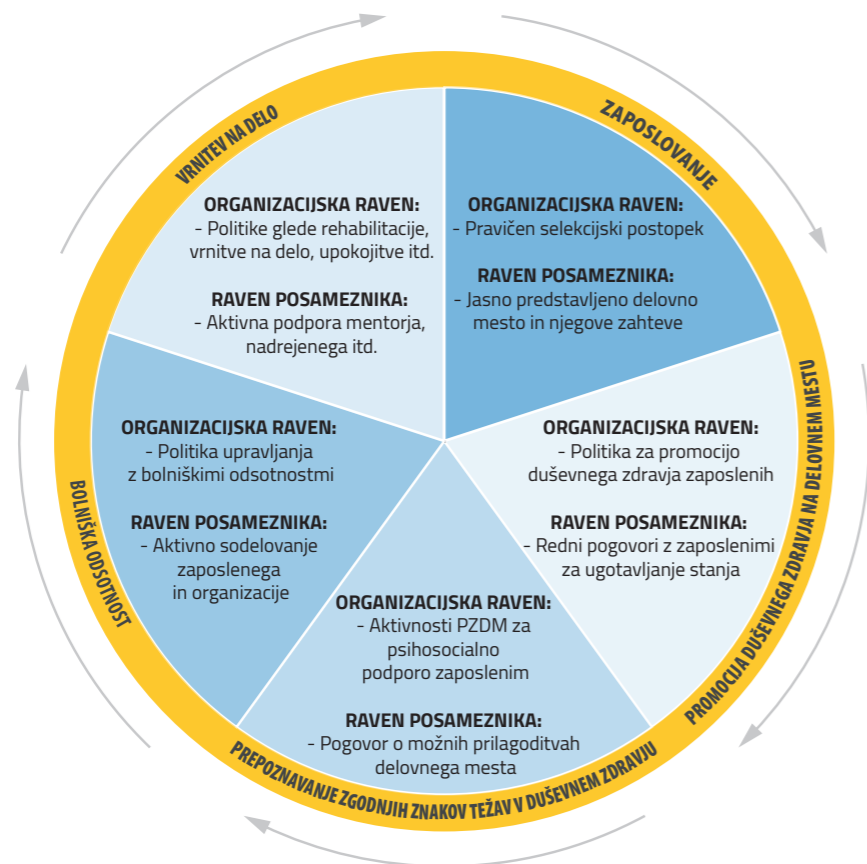
### Kaj lahko torej storimo, da v organizacijo uvedemo celostni pristop k ohranjanju in krepitev duševnega zdravja zaposlenih?

Dobre prakse kažejo, da pri zmanjševanju psihosocialnih dejavnikov tveganj v delovnem okolju ter ohranjanju in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ne gre za posamezne, enkratne dogodke, temveč za **kontinuiran proces uvajanja sprememb in različnih ukrepov na različnih ravneh** - tako na **organizacijski ravni kot na ravni posameznika**.

Tako je potrebno pri načrtovanju preventivnih ukrepov upoštevati in obravnavati različna področja in situacije na delovnem mestu. V nadaljevanju se bomo z vidika duševnega zdravja na delovnem mestu podrobneje dotaknili obravnave naslednjih področij:

- Zaposlovanje
- Promocija duševnega zdravja na delovnem mestu
- Prepoznavanje zgodnjih znakov duševnih težav
- Bolniška odsotnost
- Vrnitev na delo

Diagram 1: Celostni pristop k obravnavi zaposlenih s težavami v duševnem zdravju



Vir: povzeto po Heron in Teasdale v Shift idr., 2007

Verjamemo, da bo vaša organizacija z upoštevanjem in **aktivnim prizadevanjem za celostni pristop k ohranjanju in kreptvi duševnega zdravja na delovnem mestu** dosežala koristi in uspehe tako na področju duševnega zdravja zaposlenih kot tudi širše!

### 3.2 ZAPOSLOVANJE

Ker je duševno zdravje na delovnem mestu v Sloveniji še zmeraj precej tabuizirana tema, se vodjem pogosto zastavlja vprašanje, **kako na zaposlitvenem razgovoru reagirati**, ko pri kandidatu za zaposlitev obstaja **sum na težave v duševnem zdravju**. Poleg tega se porajajo vprašanja »Ali in kako je mogoče preveriti, ali bo imel kandidat težave v duševnem zdravju, ki bodo vplivale na njegovo delovno sposobnost?«, »Ali obstajajo kakšni opozorilni znaki?« ipd.

V tem poglavju so z namenom detabuiziranja področja duševnega zdravja na delovnem mestu zbrana **priporočila vodjem** glede tega, kako zastaviti sam proces izbire kandidatov za zaposlitev z vidika duševnega zdravja, da bo le-ta do vseh kandidatov pravičen ter kako obravnavati tematiko duševnega zdravja na zaposlitvenem razgovoru: katera vprašanja, ki se dotikajo duševnega zdravja, je kandidatom na zaposlitvenem razgovoru dobro in primerno postaviti ter katerim vprašanjem s tega področja se je priporočljivo povsem izogniti.

#### Nekaj splošnih poudarkov za začetek:

1. Zanesljivega načina, da bi predvideli, pri katerem posamezniku se bodo pojavile težave v duševnem zdravju, ki bodo vplivale na njegovo delovno sposobnost, ni.
2. Na težave v duševnem zdravju lahko pri kandidatu sklepamo le na podlagi njegovih prejšnjih zaposlitev oz. v primeru, ko gre za kandidatove kronične težave v duševnem zdravju.
3. Pri tem je pomembno poudariti, da lahko velika večina oseb, ki so imele izkušnje s težavami v duševnem zdravju, uspešno nadaljuje z delom. Prav tako lahko delo normalno opravlja tudi veliko število oseb, ki imajo dlje časa trajajoče ali celo resne težave v duševnem zdravju.
4. Največja ovira, s katero se osebe s težavami v duševnem zdravju v delovnem okolju srečujejo je ta, da ne dobijo priložnosti za to, da bi pokazale svojo učinkovitost.
5. Raziskave so pokazale, da v primeru, ko tovrstno priložnost vendarle dobijo, redkeje koristijo bolniški stalež (od povprečja), prav tako pa izkazujejo visoko stopnjo lojalnosti do svojega delodajalca.

**Pomembno je vzeti v obzir dejstvo, da ljudje delujemo zelo različno: nekateri ljudje bodo o svojih težavah v duševnem zdravju lahko govorili na popolnoma odprt način, medtem ko se bodo drugi bali, da bi to lahko ogrozilo njihovo zaposlitev, vplivalo na njihov ugled itd.**



## Torej, kako delovati?

### Splošna priporočila glede zaposlovanja:

- Proces izbire novega zaposlenega mora biti zasnovan pravično – v kolikor kandidat s težavami v duševnem zdravju ustreza vsem kriterijem za zaposlitev, slednje ne sme predstavljati ovire za zaposlitev.
- V primeru, da ima organizacija svoje strokovnjake za varnost in zdravje pri delu, je le-te ustrezno poučiti o tematiki duševnega zdravja ter spodbujati pozitiven in odprt odnos do tega področja, hkrati pa vzpostaviti strategijo na ravni organizacije, kako delovati v primeru razkritja informacij o težavah v duševnem zdravju pri kandidatu za zaposlitev.

### Priporočila glede zaposlitvenega razgovora:

- V primeru, da ima kandidat za zaposlitev v svoji zaposlitveni karieri pogosta obdobja odsotnosti, je smiselno pri kandidatu preveriti, kaj je bil vzrok zanje – brez vnaprejšnjih sodb.
- V primeru, da se na zaposlitvenem razgovoru odpre tema težav v duševnem zdravju pri kandidatu, je kandidata na samem razgovoru (ali dalje v procesu) smiselno vprašati, ali bi pri delu, zaradi omenjenih težav, potreboval kakšno posebno pomoč, podporo ali prilagoditev.
- V primeru, da se na podlagi objektivne presoje (preverjanja kandidatovih znanj, veščin in izkušenj) ugotovi, da v organizaciji takšnega kandidata ne morete zaposliti, je potrebno poskrbeti, da se tej osebi zagotovi pravična in iskrena obrazložitev vaše odločitve.

### Čemu se je priporočljivo izogniti:

- Vnaprejšnjemu predvidevanju, da bo kandidat za zaposlitev, ki je imel ali ima težave v duševnem zdravju bolj dovzeten (ali ranljiv) za stres na delovnem mestu kot drugi kandidati.
- Postavljanju vprašanj glede zgodovine ali zdravljenja težav v duševnem zdravju kandidatu za zaposlitev, ki niso relevantna za njegovo delovno mesto.
- Zanikanju ali lažnemu predstavljanju delovnih nalog, specifik delovnega mesta in organizacijske kulture.



## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste do sedaj izvajali razgovore s kandidati z morebitnimi težavami v duševnem zdravju?



Kako lahko to izboljšate oz. kaj lahko na novo uvedete?

## 3.3 PROMOCIJA DUŠEVNEGA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU

### 3.3.1 Razlikovanje med promocijo duševnega zdravja na delovnem mestu in preventivo pred duševnimi motnjami in boleznimi

Za **uspešno delovanje** na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu moramo najprej potegniti ločnico med pojmom »promocija duševnega zdravja na delovnem mestu« ter »preventiva pred duševnimi motnjami in boleznimi«:

- **Promocija duševnega zdravja na delovnem mestu** predstavlja »proces krepitev dejavnikov, ki prispevajo k dobremu duševnemu zdravju«, pri čemer gre za razvoj **individualnih, socialnih in okoljskih dejavnikov**, ki prispevajo k optimalnemu zdravju ter ohranjajo in krepijo opolnomočenje in razvoj posameznika. Inicijative promocije duševnega zdravja na delovnem mestu tako **aktivno vključujejo posameznika** v proces doseganja pozitivnega duševnega zdravja, dobrega počutja in izboljšanja kvalitete življenja (EU-OSHA, 2011).
- **Preventiva pred duševnimi motnjami in boleznimi** je usmerjena k zmanjševanju pojavnosti, pogostosti in ponovne pojavnosti duševnih motenj ali tveganj za razvoj duševnih bolezni, odlaganju njihove pojavnosti ter zmanjševanju vpliva duševnih motenj in bolezni na posameznika, njegovo družino in širšo družbo (EU-OSHA, 2011).

### Kaj je smiselno uvesti v organizacijo na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu:

- Organizacija naj v sodelovanju z zaposlenimi oblikuje politiko na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu, ki naj se vključi tako v interne akte kot različne pravilnike organizacije. Politika naj se smiselno povezuje z vrednotami in cilji organizacije.

- Različne oblike analiz stanja, kot so ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, preverjanje ravni stresa pri zaposlenih, diskusijske skupine, okrogle mize ali redni sestanki, so odličen način rednega spremljanja področja duševnega zdravja zaposlenih.
- S ciljem detabuiziranja in destigmatiziranja področja duševnega zdravja na delovnem mestu je priporočljivo v organizacijo uvesti različne načine informiranja in osveščanja zaposlenih, pri čemer se za distribucijo gradiv uporabijo različni interni viri obveščanja.
- Preko izobraževanj in usposabljanj s področja promocije duševnega zdravja na delovnem mestu bodo zaposleni usvajali znanje in veščine, ki jim bodo pomagale pri reševanju vsakodnevnih izzivov na delovnem mestu.



### VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste do sedaj izvajali promocijo duševnega zdravja na delovnem mestu?



Kako lahko to izboljšate oz. kaj lahko na novo uvedete?

### 3.4 PREPOZNAVANJE ZGODNIH ZNAKOV TEŽAV V DUŠEVNEM ZDRAVJU

Tako kot pri drugih zdravstvenih težavah, sta tudi na področju duševnega zdravja ključna **zgodnje odkrivanje težav in aktivno odzivanje nanje**. Na ta način se lahko težave v duševnem zdravju pravočasno in ustrezno zajezi ter s tem preprečijo njihov nadaljnji razvoj in škodljive posledice.

V tem poglavju bodo opisani **postopki ravnanja**, s katerimi lahko kot vodje poskrbite za dobro počutje vaših zaposlenih na delovnem mestu. Spodnje **čekliste** vam bodo v pomoč pri prepoznavanju zgodnjih znakov težav v duševnem zdravju pri zaposlenih.

Čustveni znaki:	
Hitre spremembe v razpoloženju in čustvovanju	<input type="checkbox"/>
Pretirana občutljivost na kritike	<input type="checkbox"/>
Razdražljivost	<input type="checkbox"/>
Neznačilna izguba samozavesti	<input type="checkbox"/>
Izguba smisla za humor	<input type="checkbox"/>

Skupaj: \_\_\_/5

Znaki na ravni miselnih procesov:	
Zmanjšana delovna učinkovitost	<input type="checkbox"/>
Pretirana orientiranost k dosežkom na delovnem mestu	<input type="checkbox"/>
Zmanjšana koncentracija	<input type="checkbox"/>
Težave pri odločanju	<input type="checkbox"/>
Izguba smisla za humor	<input type="checkbox"/>
Slabo upravljanje s časom	<input type="checkbox"/>

Skupaj: \_\_\_/6

Vedenjski znaki:	
Zamujanje na delo	<input type="checkbox"/>
Izogibanje malice ali kosila	<input type="checkbox"/>
Pogosti odmori	<input type="checkbox"/>
Spremembe v vedenju	<input type="checkbox"/>
Pogosta jokavost	<input type="checkbox"/>
Težave v medosebnih odnosih na delovnem mestu	<input type="checkbox"/>

Skupaj: \_\_\_/6

Telesni znaki:	
Pogosti prehladi	<input type="checkbox"/>
Glavoboli	<input type="checkbox"/>
Utrujenost	<input type="checkbox"/>
Zmanjšana skrb za videz in osebno higieno	<input type="checkbox"/>
Velika izguba ali porast telesne teže	<input type="checkbox"/>

Skupaj: \_\_\_ /5

Znaki na ravni organizacije:	
Povečana stopnja bolniške odsotnosti	<input type="checkbox"/>
Povečana stopnja fluktuacije	<input type="checkbox"/>
Zmanjšana motivacija za delo	<input type="checkbox"/>
Podaljševanje delovnega časa	<input type="checkbox"/>
Splošen upad produktivnosti	<input type="checkbox"/>

Skupaj: \_\_\_ /5

SKUPNI REZULTAT: \_\_\_ /27

**REZULTATI:****Pri zaposlenemu ste opazili manj kot 10 znakov:**

Če ste prepoznali manj kot deset znakov, to verjetno kaže na to, da ste na dobri poti glede skrbi za duševno zdravje zaposlenih. Vsekakor pa je priporočljivo imeti v mislih, da so težave v duševnem zdravju v porastu in da zaposleni svoje težave v duševnem zdravju večkrat tudi prikrivajo. Tako je potrebno vseskozi skrbeti za ustrezno preventivno delovanje.

**Pri zaposlenemu ste opazili več kot 10 znakov:**

Če ste prepoznali več kot deset znakov še ne pomeni, da gre pri zaposlenem zagotovo za težavo v duševnem zdravju. Vsekakor pa je priporočljivo, da zaposlenemu namenite nekaj več pozornosti, posebej če veste, da preživlja težavno življenjsko obdobje bodisi na delovnem mestu bodisi v zasebnem življenju.

**Ali ste vedeli?**

Leta 2006 je bila na vzorcu 550 zaposlenih, ki opravljajo funkcijo višjega vodstva, izvedena študija s strani dobrodelne ustanove Shaw Trust, na temo osveščenosti in poznavanja tematike z delom povezanih težav v duševnem zdravju. Rezultati so pokazali, da je:

- več kot 60 % udeležencev mnenja, da nihče od njihovih zaposlenih nikoli v delovnem življenju ne bo imel težav v duševnem zdravju;
- več kot 66 % udeležencev ocenilo, da je težave v duševnem zdravju izkusil 1 od 20 zaposlenih, medtem ko trenutne ocene kažejo, da je težave v duševnem zdravju izkusil 1 od 5 zaposlenih (EU-OSHA, 2011).

**3.4.1 Ugotavljanje težav in potreb zaposlenih**

Katere procese upravljanja lahko uporabimo za ugotavljanje težav in potreb zaposlenih?

- Redne delovne sestanke
- Ocenjevanja
- Neformalne pogovore

Vsi trije procesi upravljanja predstavljajo odlično priložnost za nevtralnno in nestigmatizirajoče poizvedovanje ali so v skupini vaših zaposlenih morebiti prisotne težave v duševnem zdravju.

Primeri vprašanj, ki so nam pri tem lahko v pomoč:

- »Kako se počutiš?«
- »Kako ti lahko pomagam?«
- »Opazil-a sem, da si zadnje čase na delo pogosto prihajal-a z zamudo. Zanima me, če imaš mogoče kakšne težave?«

Vprašanja naj bodo zastavljena odprto, saj želimo zaposlenemu dati čim več prostora za odgovor in morebitno razlago. Izogibajmo se torej zaprtim vprašanj tipa DA/NE.



## VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste do sedaj pridobivali informacije o težavah in potrebah zaposlenih?



Kako lahko to izboljšate oz. kaj lahko na novo uvedete?

### 3.4.2 Razumevanje vzorcev odsotnosti z dela

V primeru, ko je zaposleni pogosto odsoten z dela, njegovi razlogi za odsotnost z dela pa so različni (npr. stres, bolečina hrbta itd.), je priporočljivo, da kot vodja preverite, kaj se skriva za tem:

- Najprej je potrebno z zaposlenim zgraditi zaupanje, kar pomeni, da mora zaposleni zares verjeti, da je vaš glavni motiv skrb za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu
- Smiselno je redno in sistematično spremljati vzorce odsotnosti z dela - kdo manjka, koliko časa, kakšen je vzrok odsotnosti z dela, itd.
- Dobro je uvesti tudi intervjuje po vrnitvi na delo zaradi daljše bolniške odsotnosti (zaradi kateregakoli razloga, ne le iz razloga težav v duševnem zdravju), ki se lahko izvedejo v obliki krajših neformalnih pogovorov. V takih pogovorih preverimo, kaj se dogaja z osebo in ali oseba morda potrebuje našo pomoč ali podporo.

Ob tem je pomembno imeti v mislih, da obstajajo pomembne razlike med "pritiskom", "stresom" in "težavami v duševnem zdravju". Na delovnem mestu smo vsi kdaj pa kdaj pod "pritiskom", vendar pa se pri vseh ne razvijejo akutna stresna reakcija ali težave v duševnem zdravju.

### 3.4.3 Ravnanje z zaposlenim, za katerega menite, da ima težave v duševnem zdravju in zavrača pogovor z vami

#### Kako naj pristopim k zaposlenemu, ki ne želi sodelovati in zavrača pogovor z menoj?

- Pazite, da bo način, na katerega ga boste k pogovoru povabili odprt, spoštljiv in dovolj diskreten.
- Z zaposlenim se srečajte v okolju, ki nudi dovolj zasebnosti (bodisi vaša pisarna, lahko

- pa predlagate tudi nevtralnno okolje izven delovnega mesta).
- Poudarite, da se lahko, v kolikor sedaj zanj ni primeren čas, na vas obrne kadarkoli.
- Najprej jasno razložite pogoje zaupnosti (katere informacije bodo ostale zaupne in katere boste podali naprej ter zakaj je temu tako) ter ali se bo pogovor snemal.
- Z zaposlenim se vnaprej dogovorite, kako boste spremljali napredek pri reševanju težave.

#### O katerih področjih se je smiselno pogovoriti z zaposlenim?

- Splošno počutje.
- Posebnosti v zdravstvenem stanju.
- Trajanje problema.
- Vzroki težav v duševnem zdravju (delovno in zasebno okolje).
- Viri podpore v delovnem okolju in možne prilagoditve dela.
- Način, kako bo težava in morebitna prilagoditev dela sporočena drugim zaposlenim (sodelavcem).
- Nadaljnji koraki pri reševanju težave.

#### Kako ravnati, ko zaposleni na razgovoru plane v jok?

- Ostanite mirni - ni nujno, da ste storili karkoli narobe in da je to vzrok za nastalo situacijo.
- Zaposlenemu dajte vedeti, da je popolnoma v redu, če je žalosten in/ali razburjen.
- Dajte zaposlenemu čas, da se sam pomiri.
- Povejte mu, da ga poslušate ter ste mu pripravljene nuditi vso podporo, ki jo potrebuje.

### 3.4.4 Potreba po strokovni pomoči

#### Kako ravnati, ko se težave nadaljujejo (ali celo stopnjujejo) kljub nudeni podpori in prilagoditvam?

- Zaposlenega povabite na razgovor v spoštljivem, mirnem in blagem tonu.
- Razložite mu, da opazate, da se težave kljub vsem ponujenim rešitvam v določenem časovnem obdobju niso ustrezno rešile.
- Predlagajte mu, da poišče ustrezno strokovno pomoč.
- Dajte mu nekaj kontaktov ustreznih strokovnjakov v bližini.
- Z zaposlenim se dogovorite o nadaljnjih korakih.
- V primeru hospitalizacije oz. bolniške odsotnosti se dogovorite o tem, koliko in kakšno vrsto komunikacije si želi z nadrejenimi in sodelavci.

### 3.5 BOLNIŠKA ODSOTNOST

Pogost pomislek vodij glede stika z zaposlenim med njegovo bolniško odsotnostjo je, da bo zaposleni ta stik razumel kot »nadlegovanje«, »poseg v njegovo zasebnost« in »pritisk, da se čim prej vrne na delo«. Vendar pa izkušnje ljudi s težavami v duševnem zdravju kažejo, da je **ustrezen stik z delodajalcem zelo pomemben** ali celo nujen za njihovo dobro počutje med bolniško odsotnostjo, prav tako pa dobro vpliva tudi na njihovo vrnitev na delo.

#### Napotki za podporo zaposlenim, ki so bolniško odsotni:

- V kolikor v delovni organizaciji nimate ustaljene politike za ravnanje z bolniškimi odsotnostmi, je potrebno stike z zaposlenim znotraj podjetja najprej skrbno načrtovati in potem ustrezno koordinirati njihovo izvajanje, da preprečimo morebitno podvajanje komunikacije.
- V primeru, da zaposleni sam vzpostavi stik z vami, je pomembno, da klic ali sporočilo prevzamete osebno, kot njegov odgovorni vodja.
- V zgodnji fazi bolniške odsotnosti je bolj pomembno biti v stiku kot dejanska vsebina stika. Pomanjkljiva komunikacija v tej fazi lahko namreč pri zaposlenemu zelo hitro sproži napačno razumevanje in posledično distanco.
- Zaposlenega, ki je na bolniški odsotnosti, kljub temu oz. prav zaradi tega povabite na neformalna druženja v podjetju (npr. novoletno zabavo, piknike). Tako boste potrdili njihov občutek, da so še zmeraj del podjetja, da so cenjeni in da si želite njihove družbe.
- Zaposlenega večkrat pomirite s tem, da je njihovo delovno mesto še zmeraj njihovo, da jih čaka, ko se bodo sposobni vrniti na delo.
- Zaposlenemu postavljajte odprta vprašanja glede njegovega počutja.
- Ponudite mu svojo podporo in pomoč.

#### Čemu se je smiselno izogniti:

- Izvajanju pritiska na zaposlenega, da razkrije osebne informacije ali informacije, ki so zdravstvene narave.
- Izvajanju pritiska glede tega, da nam zaposleni pove točen datum vrnitve na delo.

#### Kaj narediti v primeru, če zaposleni zavrača vsak stik z nami?

- Če imamo možnost, to informacijo preverimo pri partnerju ali družinskemu članu. Tako se prepričamo, kje leži vzrok za tovrstno odločitev. Zaposlenemu lahko ponovno potrdimo, da je stik dobronamerne narave in namenjen njegovi podpori.
- Čez nekaj časa lahko ponovno poskusimo vzpostaviti stik. Pogosto si ljudje zaželi stika, ko se njihovo stanje prične izboljševati.



### VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste do sedaj ravnali z zaposlenimi, ki so (dlje časa) bolniško odsotni z dela?



Kako lahko to izboljšate oz. kaj lahko na novo uvedete?

### 3.6 VRNITEV NA DELO

Pomembno se je zavedati, da si **večina ljudi s težavami v duševnem zdravju popolnoma opomore**, kar pomeni, da lahko **uspešno nadaljujejo z delom**. Za organizacijo predstavlja vložek v tega posameznika in njegovo vrnitev na delo dodano vrednost v primerjavi z njegovo zgodnjo upokojitvijo.

#### Napotki za ravnanje z zaposlenim, ko se vrne na delo:

- Zagotovite mu topel sprejem in si vzemite čas za pogovor z njim.
- Seznanite ga z vsemi pomembnimi formalnimi in neformalnimi spremembami na delovnem mestu, ki so se zgodile v času njegove odsotnosti.
- Pogovorite se o možnih prilagoditvah delovnega mesta (prilagoditev delovnega časa: npr. postopno vračanje na delo, delo s skrajšanim delovnim časom, prilagodljiv urnik dela, itd.; prostora: delo od doma, poseben prostor za sproščanje, itd.; vsebine dela: npr. zmanjšanje delovnih nalog, ki so posebej odgovorne in potencialno stresne, itd.). V kolikor nimate ustrezne strokovne podlage za tovrstno področje, je priporočljivo, da se posvetujete s strokovnjakom medicine dela.
- Realno ocenite, na katere organizacijske dejavnike tveganja znotraj podjetja lahko vplivate in na katere ne. Premislite, kako jih vseeno lahko zmanjšate ali obvladujete ter vaše predloge delite z zaposlenim.
- Poskrbite za postopno uvajanje v delo (ne zasujete ga takoj z vsemi delovnimi naloga-mi), določite realne delovne cilje in njihovo spremljanje.
- Zaposlenemu dajte vedeti, da ste mu na voljo za kakršnakoli vprašanja.

### Čemu se je smiselno izogniti:

- Nepotrebnemu izpostavljanju zaposlenega kot posebnega primera.
- Prehitremu sklepanju, da ima zaposleni še zmeraj težave v duševnem zdravju - simptomi težav v duševnem zdravju so lahko posledica stranskih učinkov zdravil (in jih pogosto lahko napačno zamenjamo s simptomi bolezni).
- Prehitremu sklepanju, da zaposleni ne bo zmožel dobro opravljati svojega dela. Učinki zdravil na delo so lahko prehodne narave. Poleg tega pa zaposleni potrebuje določen čas, da ugotovi, kakšen učinek bodo imela zdravila na njegovo počutje in delovno sposobnost. Potrebuje tudi čas za to, da se zopet navadi na delo, delovno okolje, sodelavce itd.



### VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste do sedaj ravnali z zaposlenimi, ki so se vrnili na delo po (daljši) bolniški odsotnosti?

---



---



Kako lahko to izboljšate oz. kaj lahko na novo uvedete?

---



---

#### 3.6.1 Odziv sodelavcev in strank

Pogosti odzivi sodelavcev in strank so sestavljeni iz strahu, ignorance in/ali sovražnosti, kar skupaj tvori stigmatizirajoče in diskriminirajoče vedenje do zaposlenega, ki se vrne na delo po daljši bolniški odsotnosti zaradi težav v duševnem zdravju. Ker ljudje ne vedo, kaj bi rekli in kako bi se vedli, se tako zaposlenega kot teme duševnega zdravja pričnejo izogibati. Zelo pomembno je, da vnaprej razmislimo o tem, kako voditi komunikacijo.

#### Napotki za vodenje komunikacije s sodelavci in strankami:

- Vodilo pri tem, kako odprta naj bo komunikacija med zaposlenim ter sodelavci in strankami naj bo zaposleni sam. Zaposlenega lahko spodbujamo k temu, da čim bolj odprto govori o duševnem zdravju, vendar pa moramo spoštovati tudi njegovo odločitev, v kolikor o tej tematiki ne bo želel govoriti.
- Zaposlene, ki se vrnejo na delo po daljši odsotnosti z dela zaradi težav v duševnem

- zdravju, obravnavajte na enak način kot zaposlene, ki se vrnejo na delo po daljši odsotnosti z dela zaradi težav v telesnem zdravju ter k temu spodbujajte tudi vaše sodelavce.
- Takoj ustavite vse sovražne izjave, predsodke, stereotipe, škodoželjno obrekovanje ali nadlegovanje.
  - V kolikor ocenite, da je potrebno pri zaposlenih dvigniti raven ozaveščenosti in informiranosti glede tematike duševnega zdravja in komunikacije, organizirajte ustrezno izobraževanje (predavanje, delavnico, usposabljanje).

#### 3.6.2 Dolgoročna podpora zaposlenim s težavami v duševnem zdravju

Večina zaposlenih s težavami v duševnem zdravju (ki so lahko tudi dolgotrajne narave) lahko uspešno opravlja svoje delo, pri čemer ta skupina zaposlenih ne potrebuje nobene podpore ali pa pri delu potrebuje le minimalno pomoč.

Zaposleni s težavami v duševnem zdravju morajo biti obravnavani na enak način kot vsi drugi zaposleni, razen v primeru, ko sami prosijo za pomoč oz. skozi delovne rezultate kažejo očitne znake, da so pomoči potrebni.

#### Napotki za podporo zaposlenim:

- Uporabljajte ustaljene procese upravljanja za preverjanje delovne učinkovitosti, potreb zaposlenih in načrtovanja delovnih procesov.
- Aktivno podprite zaposlene, ki so razvili posebne strategije spoprijemanja s težavami v duševnem zdravju (npr. izogibanje alkoholu, skrb za zdrav življenjski slog z zagotavljanjem zdrave prehrane, rednega gibanja in sproščanja, itd.) z uvedbo brezplačnih ali s sofinanciranjem ukrepov za ohranjanje in krepitev duševnega ter telesnega zdravja zaposlenih.



### VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN UKREPANJE



Kako ste to do sedaj podpirali zaposlene s težavami v duševnem zdravju?

---



---



Kako lahko to izboljšate?

---



---

## 4. ORODJA ZA NAČRTOVANJE UKREPOV

V poglavju so predstavljena **orodja**, ki bodo vodstvu v slovenskih organizacijah v pomoč pri **načrtovanju ukrepov** za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih in obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu.

Orodja so razporejena po **časovnih fazah načrtovanja ukrepov** tako kot si sledi proces načrtovanja ukrepov tudi v praksi:

1. **ANALIZA STANJA**  
⇒ orodje: Ček lista 1: Pomoč pri analizi stanja v organizaciji
2. **NAČRTOVANJE USTREZNIH UKREPOV GLEDE NA ORGANIZACIJSKO RAVEN**  
⇒ orodje: Diagram 2: Celostni pristop k vodenju zaposlenega s težavami v duševnem zdravju - organizacijska raven
3. **NAČRTOVANJE USTREZNIH UKREPOV GLEDE NA INDIVIDUALNO RAVEN**  
⇒ orodje: Diagram 3: Celostni pristop k vodenju zaposlenega s težavami v duševnem zdravju - raven posameznika
4. **AKCIJSKI NAČRT**  
⇒ orodje: Tabela 2: Akcijski načrt

Ob tem je pomembno, da se **izvedejo vse faze**, saj bodo le takrat izbrani ukrepi učinkoviti in bodo ustrezno naslovljeni obravnavano problematiko.

Vodstvo nagovarjamo k temu, da upoštevajo **specifike posamezne organizacije**, ki zajemajo tako področje dela kot samo velikost organizacije, organiziranost dela ipd.

### 4.1 ČEK LISTA ZA POMOČ PRI ANALIZI STANJA V ORGANIZACIJI

Izpolnite spodnjo ček listo, ki zajema različna področja ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih na delovnem mestu:

- Politike, akti in strategije
- Ocenjevanje psihosocialnih tveganj
- Analize, raziskave in procesi upravljanja
- Bolniška odsotnost in vrnitev na delo
- Psihosocialna podpora zaposlenim
- Poznavanje področja duševnega zdravja

Ček lista se nanaša na ukrepe, ki so zaposlenim v vaši organizaciji trenutno na voljo oz. so se v vaši organizaciji že izvajali. Ček lista se ne nanaša na načrtovane ukrepe.

Seštejte odgovore "DA" in "NE" v posamezni kategoriji. Ko izpolnite vseh šest kategorij, seštejte skupne odgovore "DA" in "NE" ter preverite, kaj pomeni vaš rezultat - kakšno je stanje vaše organizacije na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih na delovnem mestu.

Ček lista 1: Pomoč pri analizi stanja v organizaciji

Politike, akti in strategije		
Se zavedate vaših odgovornosti glede obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu, ki jih določa Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1)?	DA	NE
Imate v vaši organizaciji zaposleno osebo, ki je zadolžena za področje promocije zdravja na delovnem mestu?	DA	NE
Imate v vaši organizaciji zaposlenega pooblaščenca za mobing oz. osebo, na katero se lahko zaposleni obrnejo v primeru nasilja, nadlegovanja ali trpinčenja na delovnem mestu?	DA	NE
Imate izdelan Program/Načrt promocije zdravja na delovnem mestu?	DA	NE
Ali ima vaša organizacija izdelano posebno strategijo ali politiko za ohranjanje in krepitev duševnega zdravja zaposlenih?	DA	NE
Je področje duševnega zdravja prisotno v politikah, ki se tičejo varnosti in zdravja pri delu, usklajevanja dela in družine, upravljanja raznolikosti zaposlenih, prilagoditev dela, itd.?	DA	NE
Ali poznate politiko vaše organizacije, ki ureja področje bolniške odsotnosti?	DA	NE
Imate v vaši organizaciji izdelane politike ali postopke, ki urejajo načrtovanje in spremljanje vrnitve na delo po daljši bolniški odsotnosti?	DA	NE
Ali v vaši organizaciji redno preverjate učinkovitost zgoraj omenjenih politik?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /9

Ocenjevanje psihosocialnih tveganj		
Imate v vaši organizaciji zaposlene strokovne kadre za ocenjevanje psihosocialnih dejavnikov tveganja?	DA	NE
Ali izvajate redne analize prisotnosti stresa na delovnem mestu?	DA	NE
Ali redno spremljate druge dejavnike tveganja, ki lahko kažejo na visoko raven stresa ali težave v duševnem zdravju (npr. poškodbe in nesreče na delovnem mestu, pritožbe s strani strank, primeri nadlegovanja na delovnem mestu, itd.)?	DA	NE
Ali izvajate redne analize bolniških odsotnosti in njihovih vzrokov?	DA	NE
Ali imajo zaposleni iz posameznih oddelkov možnost izpostaviti probleme, s katerimi se srečujejo pri delu in predlagati rešitve za njihovo področje dela?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /5

Analize, raziskave in procesi upravljanja		
Ali v vaši organizaciji potekajo redni delovni sestanki/delovne ocene/letni razgovori, na katerih lahko preverite, ali se pri zaposlenih pojavljajo zgodnji znaki težav v duševnem zdravju?	DA	NE
Ali na omenjenih sestankih/srečanjih preverjate, kakšno je počutje zaposlenih?	DA	NE
Ali ste dostopni za zaupen pogovor z zaposlenimi v primeru težav?	DA	NE
Izvajate v organizaciji raziskave, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih?	DA	NE
Izvajate v organizaciji intervjuje ob odhodu, ko zaposleni zapustijo podjetje?	DA	NE
Ali v organizaciji upoštevate rezultate analize zadovoljstva zaposlenih in t.i. izhodnih intervjujev?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /6

Bolniška odsotnost in vrnitev na delo		
Ali imate v organizaciji vzpostavljene jasne postopke glede stika z zaposlenimi, ki so bolniško odsotni z dela?	DA	NE
Ali načrtujete vrnitev na delo v posvetovanju z različnimi strokovnjaki (strokovnjak promocije zdravja na delovnem mestu, strokovnjak medicine dela, kadrovska služba, itd.)?	DA	NE
Ali izvajate intervjuje z zaposlenimi po vrnitvi na delo po daljši bolniški odsotnosti?	DA	NE
Ali z zaposlenimi govorite o tem, kako bodo informacije o njihovi bolniški odsotnosti in prilagoditvah dela sporočene strankam, sodelavcem, itd.?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /4

Psihosocialna podpora zaposlenim		
Ali je zaposlenim v vaši organizaciji na voljo kakršnakoli oblika psihosocialne pomoči ali podpore?	DA	NE
Ali imate v vaši organizaciji zaposleno osebo, na katero se lahko zaposleni obrnejo v primeru težav v duševnem zdravju?	DA	NE
Ali zaposlenim nudite informacije, kje v njihovem lokalnem okolju lahko poiščejo pomoč v primeru težav v duševnem zdravju?	DA	NE
Ali veste, kdo od vaših zaposlenih ima težave v duševnem zdravju?	DA	NE
Poznate potrebe in želje zaposlenih glede psihosocialne podpore in pomoči na delovnem mestu?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /5

Poznavanje področja duševnega zdravja		
Ali znate naštetih zgodnje znake stresa in težav v duševnem zdravju?	DA	NE
Ali ste bili vi ali vaši sodelavci deležni usposabljanja glede potrebnih veščin za delo z zaposlenimi, ki imajo težave v duševnem zdravju?	DA	NE
Ali vaša organizacija na kakršenkoli način osvešča in informira zaposlene o tematiki duševnega zdravja?	DA	NE

Število odgovorov "DA": \_\_\_\_\_ /3

<b>SKUPNO ŠTEVILO ODGOVOROV "DA":</b>	_____ /32	
---------------------------------------	-----------	--

## REZULTATI ČEK LISTE ZA POMOČ PRI ANALIZI STANJA V ORGANIZACIJI:

### 1. Od 0 do 10 odgovorov "DA":

Področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja v vaši organizaciji v preteklosti niste namenili veliko pozornosti. Sedaj lahko to spremenite. Priporočamo, da najprej opravite temeljito analizo stanja v vaši organizaciji, saj le-ta predstavlja temelj za uspešno in učinkovito nadaljnje delo.

### 2. Od 11 do 21 odgovorov "DA":

Vaša organizacija se je že dobro seznanila s področjem ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in tudi uvedla posamezne ukrepe. Ali obstoječe ukrepe tudi redno spremljate in vrednotite? Le z rednim preverjanjem učinkovitosti ukrepov, lahko nabor ukrepov širite in jih tako res prilagodite potrebam zaposlenih.

### 3. Od 22 do 32 odgovorov "DA":

Problematika ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih ter obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja vam je že dobro poznana, poleg tega se v vaši organizaciji že redno izvajajo ukrepi za obvladovanje omenjene problematike. Za razširitev in poglobitev obstoječih ukrepov vam in vašim sodelavcem priporočamo redno osveževanja znanja s področja duševnega zdravja zaposlenih in psihosocialnih dejavnikov tveganja.

## 4.2 ORGANIZACIJSKA RAVEN UKREPOV

Spodnji diagram izpolnite s/z:

- močnimi platmi vaše organizacije na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih in/ali,
- pomanjkljivostmi vaše organizacije na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih in/ali,
- želenimi aktivnostmi (ukrepi) na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih, ki so primerne za implementacijo v vašo organizacijo na organizacijski ravni.

V mislih imejte, da vam bo izpolnjeni diagram čim bolj v pomoč pri načrtovanju celostnega pristopa k vodenju zaposlenih s težavami v duševnem zdravju in vam bo torej služil kot kompas pri določitvi tega, katera so najbolj problematična področja, ki jih morate z vidika ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih najprej posvetiti vašo pozornost.



V pomoč pri izpolnjevanju diagrama naj vam bodo naslednja vprašanja:

1. Katere politike na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu že uspešno izvajamo (politika upravljanja z bolniškimi odsotnostmi, politika glede rehabilitacije, vrnitve na delo itd.)?
2. Kako pravično je zasnovan proces zaposlovanja - v odnosu do oseb, ki imajo težave v duševnem zdravju/duševne motnje/duševne bolezni?
3. Katere aktivnosti za psihosocialno podporo zaposlenim s težavami v duševnem zdravju bi radi uvedli v našo organizacijo itd.? ...

Diagram 2: Celostni pristop k vodenju zaposlenih s težavami v duševnem zdravju - organizacijska raven



### 4.3 UKREPI NA RAVNI POSAMEZNIKA

Spodnji diagram izpolnite s/z:

- a) močnimi platmi vaše organizacije na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih in/ali,
- b) pomanjkljivostmi vaše organizacije na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih in/ali,

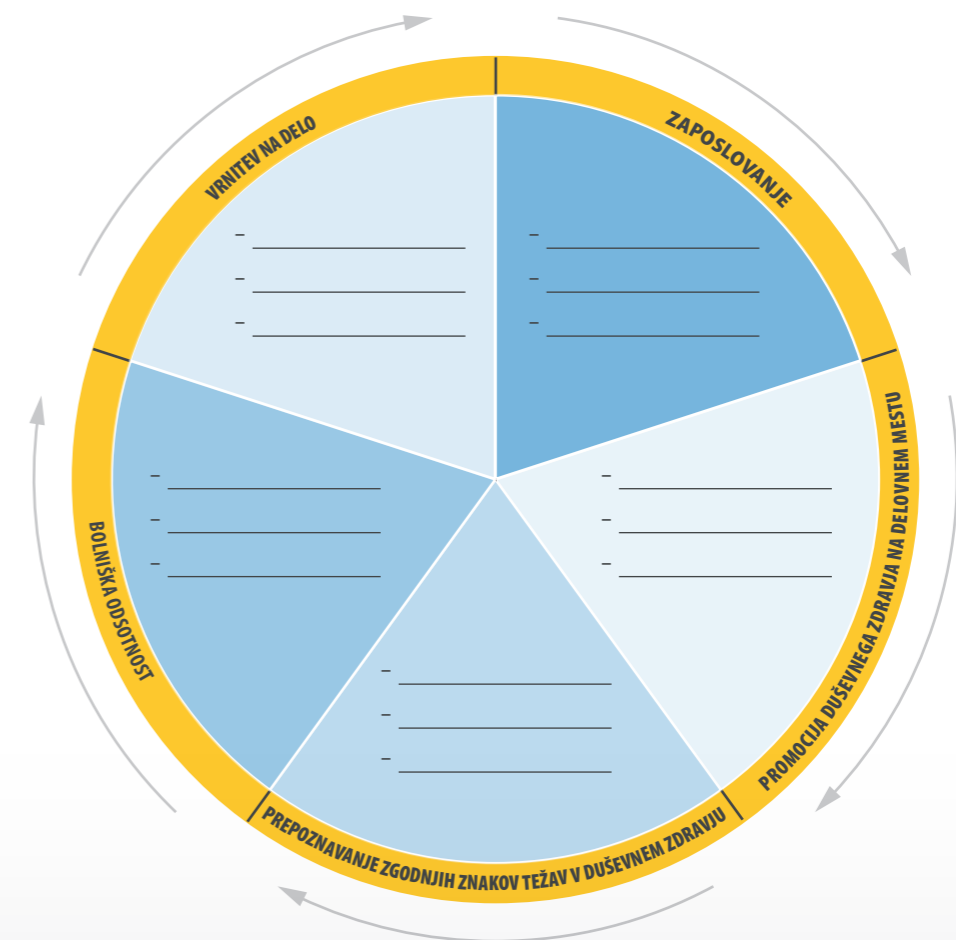
- c) zelenimi aktivnostmi (ukrepi) na specifičnem področju z vidika ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih, ki so primerne za implementacijo v vašo organizacijo na **ravni posameznika**.

V mislih imejte, da vam bo izpolnjeni diagram čim bolj **v pomoč pri načrtovanju celostnega pristopa k vodenju zaposlenih s težavami v duševnem zdravju** in vam bo torej služil kot kompas pri določitvi tega, katera so najbolj problematična področja, ki jih morate z vidika ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih najprej posvetiti vašo pozornost.

V pomoč pri izpolnjevanju diagrama naj vam bodo naslednja vprašanja:

1. Katere ukrepe za zaposlene na področju promocije duševnega zdravja na delovnem mestu že uspešno izvajamo (redni pogovori z zaposlenimi, mentorstvo, itd.)?
2. Kako jasno je kandidatu za zaposlitev predstavljeno bodoče delovno mesto in njegove zahteve?
3. Katere aktivnosti na področju bolniške odsotnosti, vrnitve na delo itd., ki bi pripomogle h krepitvi duševnega zdravja zaposlenih bi radi uvedli v našo organizacijo? ...

Diagram 3: Celostni pristop k vodenju zaposlenih s težavami v duševnem zdravju - raven posameznika



#### 4.4 AKCIJSKI NAČRT

Potem, ko ste določili zelene aktivnosti oz. ukrepe na individualni in organizacijski ravni, razmislite o tem, na kakšen način jih lahko najbolj enostavno in učinkovito vpeljete v vašo organizacijo.

Izmed navedenih ukrepov za začetek izberite **tri ukrepe**, ki se jim boste najprej posvetili. V nadaljevanju lahko nabor ukrepov seveda razširite. Smiselno pa je pričeti z izvajanjem manjšega števila ukrepov in po izvedenem vrednotenju ukrepov nabor le-teh ustrezno širiti.

Tabela 2: Akcijski načrt

IME UKREPA	POTREBNI VIRI ZA IZVEDBO (kadrovski, finančni, prostorski itd.)	KRAJ IN DATUM IZVEDBE	POTEK IZVEDBE (naštejte korake)	UČINEK IZVEDBE	OCENA IZVEDBE	OPOMBE IN PREDLOGI ZA NAPREJ
UKREP 1						
UKREP 2						
UKREP 3						

Nato pomislite in zapišite, kaj lahko naredite:

- **Danes** (npr. kateremu zaposlenemu lahko že danes ponudite potrebno podporo):

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

- **Jutri** (npr. skličete sestanek z zaposlenimi):

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

- **Naslednji teden** (npr. oblikujete politiko za krepitev duševnega zdravja zaposlenih):

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 5. POVZETEK

V nadaljevanju sledi kratak izsek ključnih vsebin priročnika, ki jih kot vodje ne bi smeli spregledati pri načrtovanju aktivnosti oz. ukrepov na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih:

1. Področji duševnega zdravja zaposlenih in psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu sta med seboj ne le povezani, temveč tudi soodvisni.
2. Vodje imajo moč in vpliv za uvajanje pozitivnih sprememb v delovni organizaciji na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja zaposlenih.
3. Če izzive na temo duševnega zdravja zaposlenih »pometamo pod preprogo«, lahko hitro postanejo del večjih organizacijskih problemov.
4. Posledice slabega duševnega zdravja zaposlenih lahko vodijo v številne negativne učinke na ravni organizacije.
5. Dobre prakse kažejo, da gre pri zmanjševanju psihosocialnih dejavnikov tveganj v delovnem okolju ter ohranjanju in krepitev duševnega zdravja zaposlenih za kontinuiran proces uvajanja sprememb tako na organizacijski ravni kot na ravni posameznika.
6. Ključne faze pri načrtovanju ukrepov so: 1) ANALIZA STANJA, 2) DOLOČITEV UKREPOV NA ORGANIZACIJSKI RAVNI, 3) DOLOČITEV UKREPOV NA RAVNI POSAMEZNIKA in 4) AKCIJSKI NAČRT.
7. Pomembno je, da se izvedejo vse faze načrtovanja ukrepov, saj bodo le takrat izbrani ukrepi učinkoviti in bodo ustrezno naslovili obravnavano problematiko.
8. Vsak pristop pri ohranjanju in krepitev duševnega zdravja zaposlenih je potrebno prilagoditi posamezniku pa tudi specifikam organizacije.

### Če si ne zapomnite nič drugega, si zapomnite naslednje tri stvari:

1. Dobro duševno zdravje vseh zaposlenih je ključnega pomena za poslovno uspešnost organizacije - ko so zaposleni zdravi in zadovoljni ter imajo občutek, da organizacija skrbi zanje, so tudi bolj zavzeti in motivirani za delo ter bolj lojalni.
2. Vodje potrebujejo stalno podporo in pomoč, da se lahko učinkovito soočajo z vsakodnevnimi izzivi pri ravnanju z zaposlenimi, ki imajo težave v duševnem zdravju.
3. Učinkovita strategija ravnanja z duševnim zdravjem na delovnem mestu vključuje promocijsko, preventivno in kurativno delovanje.

## 6. VIRI

1. Bajt, M., Jeriček Klanšček, H., Britovšek, K. (2015). Duševno zdravje na delovnem mestu. Pridobljeno s strani [http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf)
2. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA). (2011). Mental health promotion in the workplace - a good practice report. Pridobljeno s strani [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace\\_TEWE11004ENN](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEWE11004ENN)
3. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA). (2010). Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Pridobljeno s strani <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/93>
4. Evropska komisija (2016). Zdravje in varnost pri delu sta stvar vseh. Praktična navodila za delodajalce. Urad za publikacije Evropske unije, Luxembourg. Pridobljeno s strani <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/KE-05-16-096-SL-N.pdf>
5. Evropska unija (EU). (2016). European Framework for Action on Mental Health and Wellbeing - EU Joint action on mental health and wellbeing. Pridobljeno s strani [http://www.mentalhealthandwellbeing.eu/assets/docs/publications/Framework%20for%20action\\_19jan%20\(1\)-20160119192639.pdf](http://www.mentalhealthandwellbeing.eu/assets/docs/publications/Framework%20for%20action_19jan%20(1)-20160119192639.pdf)
6. Evropska unija (EU). (2000). Direktiva Sveta 2000/78/ES o splošnih okvirih enakega obravnavanja pri zaposlovanju in delu. Pridobljeno s strani <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN>
7. Hampston, E. idr. (2017). Mental health and employers: The case for investment. Supporting study for the Independent Review. Pridobljeno s strani <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/public-sector/deloitte-uk-mental-health-employers-monitor-deloitte-oct-2017.pdf>
8. Izobraževalno raziskovalni inštitut Ljubljana (b.d.). Skrb za duševno zdravje nujna tudi na delovnem mestu. Pridobljeno s strani <http://www.iri-lj.si/gradivo/clanki/96-skrb-za-dusevno-zdravje-nujna-tudi-na-delovnem-mestu>
9. Jeriček Klanšček, H., Hribar, K., Bajt, M. (2017). Skrb za duševno zdravje tudi na delovnem mestu. Pridobljeno s strani [http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/skrb\\_za\\_dusevno\\_zdravje\\_tudi\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/skrb_za_dusevno_zdravje_tudi_na_delovnem_mestu.pdf)
10. Jeriček Klanšček, H. (ur.) idr. (2009). Duševno zdravje v Sloveniji. Pridobljeno s strani [http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/dusevno\\_zdravje\\_publikacija.pdf](http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/dusevno_zdravje_publikacija.pdf)
11. Komisija evropskih skupnosti (2005). Zelena knjiga: Izboljšanje duševnega zdravja prebivalstva. Pot k strategiji na področju duševnega zdravja za Evropsko unijo. Pridobljeno s strani [https://ec.europa.eu/health/archive/ph\\_determinants/life\\_style/mental/green\\_paper/mental\\_gp\\_sl.pdf](https://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/mental/green_paper/mental_gp_sl.pdf)
12. Leka, S. in Jain, A. (2017). EU compass for action on mental health and well-being. Mental health in the workplace in Europe: Position paper. Pridobljeno s strani [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/2017\\_workplace\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/2017_workplace_en.pdf)
13. Mental Health Foundation in Unum. (b.d.). Managing mental health in the workplace. Pridobljeno s strani [https://www.mentalhealth.org.uk/sites/default/files/CRO0233\\_Ebook\\_dualbranded\\_interactive.pdf](https://www.mentalhealth.org.uk/sites/default/files/CRO0233_Ebook_dualbranded_interactive.pdf)
14. Mind Out for Mental Health. (b.d.). Line managers' resource. Pridobljeno s strani [https://www.gla.ac.uk/media/media\\_133987\\_en.pdf](https://www.gla.ac.uk/media/media_133987_en.pdf)
15. Ministrstvo za zdravje RS. (2011). Resolucija o nacionalnem programu duševnega zdravja 2011-2016. Pridobljeno s strani [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javna\\_razprava\\_2011/resoluc\\_dusevno\\_zdravje/Resolucija\\_dusevno\\_zdravje\\_060411.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javna_razprava_2011/resoluc_dusevno_zdravje/Resolucija_dusevno_zdravje_060411.pdf)
16. Ministrstvo za zdravje RS. (2015). Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu (verzija 1.0). Pridobljeno s strani [http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno\\_zdravje\\_2015/promocija\\_zdravja\\_na\\_del\\_mestu/Smernice\\_promocija\\_zdravja\\_na\\_delovnem\\_mestu-marec\\_2015.pdf](http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_2015/promocija_zdravja_na_del_mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf)
17. Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ) (2017). Skrb za dobro duševno zdravje na delovnem mestu je domena vseh. Pridobljeno s strani <http://www.nijz.si/sl/skrb-za-dobro-dusevno-zdravje-na-delovnem-mestu-je-odgovornost-vseh-drzave-delodajalcev-in-delavcev>
18. Shift idr. (2007). Line Managers' Resource. Pridobljeno s strani <http://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/manage-mental-health.pdf>
19. Svetovna zdravstvena organizacija (SZO). Regijska pisarna za Evropo. (2015). The European Mental Health Action Plan 2013-2020. Pridobljeno s strani <http://www.euro.who.int/en/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/publications/2015/european-mental-health-action-plan-20132020-the>
20. Šarotar Žižek, S. (ur.) idr. (2013). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja. Pridobljeno s strani [https://www.researchgate.net/publication/292606945\\_PREMAGOVANJE\\_STRESA\\_KOT\\_SREDSTVO\\_ZA\\_ZAGOTAVLJANJE\\_DOBREGA\\_POCUTJA](https://www.researchgate.net/publication/292606945_PREMAGOVANJE_STRESA_KOT_SREDSTVO_ZA_ZAGOTAVLJANJE_DOBREGA_POCUTJA)
21. Šprah, L. in Zorjan, S. (2016). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA (splošna različica za vse dejavnosti). Pridobljeno s strani <http://zalozba.zrc-sazu.si/p/1296>
22. Ustava Republike Slovenije. (2013). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Pridobljeno s strani <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
23. Ustava Republike Slovenije. (2011). Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1). Pridobljeno s strani <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/103969>

## Beleške

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

Projekt NAPREJ sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.