

Aleksandra Pejatović<sup>1</sup>, Edisa Kecap<sup>2</sup>  
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## Pružanje pomoći zaposlenima putem multifunkcionalnih programa učenja<sup>3</sup>

**Apstrakt:** U radu se predstavlja i analizira Program pružanja pomoći zaposlenima (*Employee Assistance Programme* – EAP) kao strateška intervencija i mehanizam podrške koji putem različitih vrsta informativnih, savetodavnih, obrazovnih i evaluativnih usluga i intervencija pomaže pojedincima i organizaciji u rešavanju problema koji utiču na produktivnost, kao što su zdravstveni, porodični, finansijski, emocionalni, problemi u vezi sa zahtevima, odnosima i pravednosti na poslu, uznemiravanje, maltretiranje, stres i drugi. Budući da je taj program najrasprostranjeniji u Americi i Zapadnoj Evropi, u radu će biti predstavljena i udruženja, kao što su Međunarodno udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima (*International Employee Assistance Professionals Association* – EAPA) i Evropski forum za pomoć zaposlenima (*The Employee Assistance European Forum* – EAEEF), koja nude različite vrste pomoći zaposlenima i akreditovane programe obuka za stručnjake koji se bave pružanjem pomoći zaposlenima, određuju standarde i koriste izrađene protokole za praćenje uspešnosti primenjenih usluga. Takođe, u radu se navode i, istraživanjima potkrepljeni, razlozi za uvođenje EAP programa u organizacije. Posebna pažnja posvećena je mestu obrazovnih aktivnosti i njima obuhvaćenim akterima, u funkciji razmatranja pružanja pomoći zaposlenima kao „nove“ vrste posla kojom mogu da se bave andragozi.

**Ključne reči:** program pomoći zaposlenima (*Employee Assistance Programme* – EAP), usluge EAP-a, udruženja, stručnjaci, aktivnosti obrazovanja odraslih, učenje.

---

<sup>1</sup> Dr Aleksandra Pejatović je vanredni profesor i upravnik Odeljenja za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu (apejatov@f.bg.ac.rs).

<sup>2</sup> Edisa Kecap je asistent i istraživač saradnik na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu (edisa.kecap@f.bg.ac.rs).

<sup>3</sup> Rad je nastao u okviru projekta Instituta za pedagogiju i andragogiju (Filozofski fakultet, Beograd) „Modeli procenjivanja i strategije unapređenja kvaliteta obrazovanja“ (br. 179060), koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

## Uvod

Organizacije, da bi postigle svoje ciljeve i kako ih konkurencija ne bi ugrozila, imaju visoke zahteve od svojih zaposlenih. To su, između ostalog, visoka produktivnost, nizak nivo odsustvovanja sa posla, besprekorno ponašanje prema klijentima, dobro uklapanje u organizaciju, efikasno učenje i rešavanje problema (Robertson & Tinline, 2008, str. 39–40). Poslodavci često, postavljajući visoke zahteve pred zaposlene, zanemaruju njihove potrebe i uslove rada, zaboravljajući da efikasnost organizacije zavisi upravo od „blagostanja njenog osoblja“ (Winwood & Beer, 2008, str. 183). To dalje otvara pitanje kvaliteta radnog života uopšte, koji, između ostalog, zavisi od bezbednih i zdravih radnih uslova i zadovoljstva zaposlenih vremenom provedenim na poslu (Pejatović, 2005, str. 35).

Zbog sve većih problema sa kojima se suočavaju zaposleni, vlade vrše pritisak na organizacije da obezbede podršku zaposlenima koji imaju teškoće u radnom okruženju. Zakoni razvijenijih država postavljaju zahteve pred organizacije da vrše godišnje procene rizika od stresa svojih zaposlenih (Winwood & Beer, 2008, str. 186), što je veoma dobra preventivna mera. Međutim, različita istraživanja (koja ćemo dalje u radu detaljnije razmotriti) ukazuju na dobrobiti od uvođenja mera podrške i pomoći zaposlenima čak i kada nisu obavezne, a u interesu su organizacije, što je značajan podatak rukovodiocima, na čijem informisanju i obučavanju, imajući u vidu navedenu problematiku, treba da se radi.

Prema podacima Svetske zdravstvene organizacije (WHO, 2005, str. 52), mnogi zaposleni ne traže i ne uključuju se u rešavanje problema svog mentalnog zdravlja zbog straha da to može negativno da utiče na njihovo zaposlenje. Postoje brojne mere prevencije i načini prevazilaženja problema zaposlenih koje im treba predočiti i ukazati na njihove dobrobiti kako bi se otklonio strah od negativnih posledica u slučaju korišćenja takvih usluga. Jedan od takvih mehanizama podrške zaposlenih jeste Program pomoći zaposlenima (*Employee Assistance Programme*, u daljem tekstu EAP). Izučavajući te mere, smatrali smo korisnim da detaljnije predstavimo i analiziramo taj program, koji je dizajniran sa ciljem da pomogne rukovodstvu da upravlja problemima učinka na radnom mestu, s jedne strane, i zaposlenima da upravljaju uspostavljenim balansom između posla i ličnih pritiska, kao životne svakodnevice, s druge strane. Većina studija o EAP-u realizovana je u Americi i Zapadnoj Evropi, što ne iznenađuje, budući da su najrazvijenija stručna udruženja za pripremu stručnjaka i pružanje usluga zaposlenima i organizacijama smeštena upravo tamo, sa predstavništvima širom sveta. Stoga smatramo da je neophodno da predstavljanje tog programa i od njega očekivanih učinaka povežemo sa razmatranjem mogućnosti njegove primene u organizacijama na našem području. Usluge koje EAP nudi i realizuje jesu savetodavne, informativne,

obrazovne i evaluativne. Iz andragoškog ugla posmatrane, kategorisane usluge posebno interesantnim čini sagledavanje njihovog potencijala za učenje i menadžerskog kadra i svih drugih zaposlenih pojedinaca, radi uspostavljanja optimalnog odnosa između zahteva, koji mogu da rezultuju različitim vrstama pritisaka na zaposlene, i njihovih potreba da smanje osećaj opterećenosti usled brojnih zahteva, nastalih iz različitih izvora.

Programi pomoći zaposlenima počivaju na humanističkoj orijentaciji, te se u njima naglašava da je obaveza organizacije da zadovolji potrebe svojih zaposlenih kako bi, uprkos stresnim situacijama na radu i van njega, bili produktivni i zadovoljni. Ti programi polaze od moralne odgovornosti da se „pritekne u pomoć svakom zaposlenom kada doživljava teške trenutke“ (Bhagat, Steverson, & Segovis, 2007, str. 224).

### **Istorijski razvoj EAP-a – odgovor na različite potrebe zaposlenih i njihovu razvojnost**

Još od 1800. godine u Velikoj Britaniji se javljaju rani modeli podrške zaposlenima koji se mogu smatrati pretečom današnjih. Njihov začetnik bio je Robert Owen (Robert Owen), otac socijalnog pokreta, koji je u reformi rada, u svojim mlinovima pamuka u Lanarku, primenio revolucionarni pristup, a smatrao je „da su ljudi proizvod svog okruženja“ (Hughes, 2008, str. 270). Midanik (Midanik prema Hughes, 2008, str. 269) navodi da EAP potiče sa kraja 19. veka, iz doba industrijske revolucije, dok Brandes (Brandes prema Hughes, 2008, str. 269) u Sjedinjenim Američkim Državama evoluciju blagostanja zaposlenih povezuje sa pojavom „socijalnog kapitalizma“ (*Welfare Capitalism*), što je bila posledica Ruzveltovog „Novog dogovora“ (*New Deal*) kako bi se poboljšale okolnosti i unapredio kvalitet života običnih ljudi, a pažnja se poklanjala i njihovim fizičkim i emocionalnim potrebama (Hughes, 2008, str. 269). Od 1944. godine pošta Ujedinjenog Kraljevstva (*UK Post Office*) pruža usluge savetovanja svojim zaposlenima, čime preuzima odgovornost za njihovo blagostanje, brinući se o pitanjima kao što su smeštaj, dugovanja, briga o deci i slično (Kinder i Park prema Hughes, 2008, str. 270).

EAP je u Ujedinjenom Kraljevstvu prvi put uveden osamdesetih godina prošlog veka, međutim, njegov probaj je znatno manji nego u SAD, gde se na počecima javlja kao podrška pomoći u lečenju bolesti zavisnosti, a kasnije se proširuje na brojne druge usluge (Winwood & Beer, 2008, str. 184). Whitbread navodi podatke da je 1988. godine u britanskoj kompaniji osnovao prvi EAP, a da je za manje od deset godina preko milion zaposlenih i njihovih porodica imalo pristup

EAP podršci u UK (Reddy prema Orlans, 2008, str. 176), kao što je savetodavna pomoć za finansijske, pravne i emocionalne probleme.

Na počecima razvoja EAP nije bio ni nalik programu kakav danas srećemo. On se vremenom menjao, prilagođavao i širio svoj delokrug usluga u skladu sa potrebama i promenama na tržištu. Ovaj program potiče iz Velike Britanije, zatim se proširio na Ameriku, gde je i danas najrasprostranjeniji mehanizam podrške i pomoći zaposlenima i organizacijama.

U Sjedinjenim Američkim Državama EAP ima preko 97% kompanija sa više od 5.000 zaposlenih, 80% kompanija sa 1.001–5.000 zaposlenih, a 75% kompanija sa 250–1.000 zaposlenih. Nacionalna studija poslodavaca (*National Study of Employers*), prateći desetogodišnji trend, pokazuje da EAP industrija u Sjedinjenim Američkim Državama nastavlja da raste, 1998. je 56% poslodavaca pružalo EAP usluge, a 2008. taj procenat dostiže 65%. Sjedinjene Američke Države imaju najzasićenije tržište za EAP na svetu, međutim i u drugim zemljama širom sveta taj broj raste (EAPA, 2018b).

Posmatrajući i ovaj sažeti prikaz nastanka i razvoja EAP-a, lako je uočiti prirodu problema za čije prevazilaženje se zaposlenima pružala podrška tokom 19. veka. Među njima su: pružanje pomoći za obezbeđivanje smeštaja, organizovanje brige o deci zaposlenih, lečenje od bolesti zavisnosti i slični. Oni su kasnije ustupili mesto savetodavnom radu, kao vidu osnaživanja zaposlenih da se posvete rešavanju različitih vrsta problema (pravnih, emocionalnih i drugih). Danas EAP, uz širok spektar različitih usluga, pruža podršku i pomoć zaposlenima i organizacijama i na taj način utiče na promene i razvoj i organizacija i pojedinaca.

### **Program pomoći zaposlenima – pojam i način funkcionisanja**

Program pomoći zaposlenima (*Employee Assistance Programme – EAP*) predstavlja stratešku intervenciju i mehanizam podrške zaposlenima putem različitih vrsta usluga i podrške, između ostalog, u oblasti mentalnog zdravlja, gde, za razliku od drugih mehanizama podrške, koriste imaju svi, i organizacija i zaposleni (Winwood & Beer, 2008, str. 184)

EAP može da se posmatra kao alat pomoću kojeg se identifikuju problemi zaposlenih sa ciljem da im se pruži pomoć u njihovom rešavanju. Na osnovu identifikovanja problema razvijaju se intervencije koje bi trebalo da reše njihove lične probleme (zdravstvene, porodične, finansijske i emocionalne, pitanje međuljudskih odnosa, anksioznost, bolesti zavisnosti i drugo) i probleme u vezi sa poslom (zahteve posla, pravednost na poslu, odnose na poslu, uznemiravanje, maltretiranje, lične i interpersonalne veštine, balans posao – život, stres i ostalo).

EAP se bavi i pitanjima kao što su odsustvovanje sa posla, profesionalna rehabilitacija, korišćenje strategije rane intervencije kao što je medijacija kako bi se smanjile pritužbe i slično (Winwood & Beer, 2008, str. 184).

Udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima u Evropi, pod nazivom Evropski forum za pomoć zaposlenima (*Employee Assistance European Forum*, u daljem tekstu EAEEF) objašnjava EAP kao program koji je osmišljen sa ciljem da unapredi učinak organizacije tako što će pružati usluge podrške zaposlenima i obezbediti upravljanje koje je strukturirano u vidu organizacionih konsultacija sa menadžerima. Usluge se sastoje iz poslovnih ili ličnih pitanja kao što su izostajanje sa posla, zloupotreba, bes, briga o deci ili o starima, konflikt, depresija i anksioznost, invaliditet, uznemiravanje i maltretiranje na radnom mestu, pravno ili finansijsko savetovanje, nisko samopouzdanje i samopoštovanje, bračni i porodični problemi, stres, bolesti zavisnosti, velnes savetovanje, balans radnog i privatnog života (EAEEF, 2018a).

Drugim rečima, EAP je skup profesionalnih usluga koje su dizajnirane da odgovore na potrebe radne organizacije, kako bi se održala ili unapredila produktivnost i njeno zdravo funkcionisanje, i na potrebe zaposlenih, da bi se identifikovali i rešili njihovi lični problemi koji mogu uticati na učinak na poslu (EAPA, 2010, str. 6).

Svoje usluge EAP pruža po priznatim standardima koji zavise od zakonskih propisa zemlje iz koje program pruža uslugu i zemlje u kojoj se usluge programa pružaju. Na primer, ako EAP iz Velike Britanije pruža uslugu organizaciji u Nemačkoj, usluga će se pružiti u skladu sa zakonskom regulativom koja se tiče usluga pomoći i psiholoških usluga u zemlji (Winwood & Beer, 2008, str. 184).

EAP-ove usluge je moguće isporučiti na različite načine, a autori (Winwood & Beer, 2008, str. 185) navode tri glavna modela isporuke: spoljašnji (tako što usluge pruža spoljašnji EAP provajder, koji je izvan organizacije u kojoj pruža usluge), unutrašnji (EAP stručnjaci zaposleni u organizaciji u kojoj i pružaju usluge zaposlenima) i hibridni (kombinacija prethodna dva modela, odnosno unutrašnjih i spoljašnjih usluga). Šarer na osnovu navoda različitih autora (Masi; Sciegaj, Garnick, Horgon, Merrick, Goldin, Urato, & Hodgkin; Hartwell, Steele, French, Potter, Rodman & Zarkin; Kurzman prema Sharar, 2009, str. 67) ističe da su originalni EAP-ovi programi bili „interni“, dok danas većinu usluga pružaju eksterni autorsovani prodavci, odnosno kompanije.

Važno je istaći da je neophodno da i program i mehanizam podrške budu fleksibilni i uvek dostupni, odnosno pristupačni svim zaposlenima i njihovim porodicama kako bi se njihove potrebe uspešno zadovoljile. Struktura i rad svakog EAP-a zavisi od strukture, načina funkcionisanja i potreba organizacije i njenih zaposlenih (EAPA, 2010, str. 6). Neki autori (Winwood & Beer, 2008, str. 185)

navode da EAP ne bi trebalo definisati po onome od čega se sastoji, već po onome što se postiže u terminima ishoda zbog mogućnosti da se usluge prilagode potrebama klijenata, budući da je EAP strateška intervencija i da bi merenjem ishoda svi benefiti organizacije trebalo da budu kvantifikovani. Dakle, EAP se zasniva na merenju ishoda, što služi kao pokazatelj uspešnosti usluga koje je EAP pružio klijentima. Ishodi bi trebalo da pokažu da li je investicija vredela, odnosno da li su pružili vrednost za novac koji je organizacija uložila. Kako bi se ishodi izmerili, neophodno je da se klijent/organizacija i EAP dogovore o merama i varijablama, kao što su podaci o povratku na posao, o odsustvu sa posla, o istraživanju zadovoljstva koje iskazuju korisnici usluga i slično (Winwood & Beer, 2008, str. 192). Takođe, sastavni deo EAP-a su pismeni protokoli koji služe za procenu. Presudan značaj ima unapred dogovorena i zapisana procedura po kojoj će zaposleni dobiti jasnu povratnu informaciju. EAPA (Međunarodno udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima – *International Employee Assistance Professionals Association*, u daljem tekstu EAPA) pruža savete o načinima i prikladnosti povratne informacije, dok njen etički kodeks pomaže u razjašnjavanju nekih graničnih pitanja (Clarkson; Puder; Schonberg & Lee prema Hughes, 2008, str. 277).

Ključno etičko pitanje i princip po kojem EAP funkcioniše jeste *poverljivost*, koja je u središtu isporuke (Orlans, 2008, str. 176; Winwood & Beer, 2008, str. 193). Postoji jasno uputstvo u kojim situacijama je poverljivost prekršena, a u kojima ona može biti prekršena. U suprotnom, informacije o klijentu ili usluzi mogu se obelodaniti samo ako zaposleni popuni i potpiše razumljive obrasce za saglasnost. Način postupanja u takvim delikatnim situacijama i stepen u kojem će organizacija učestvovati u funkcionisanju programa proizvod je vrednosti i strateškog razmišljanja organizacije, ali pre svega dogovora i ugovora između EAP provajdera, organizacije i zaposlenog koji je direktan korisnik usluge. Zaposleni koji se upućuje na EAP daje saglasnost da se bilo koja informacija obelodani rukovodiocu, a tu saglasnost može povući u bilo kom trenutku. Dakle, EAP-ov klijent može biti čitava kompanija ili organizacija kao korisnik usluga ili pojedinac koji se upućuje na savetovanje ili se pojavljuje kao korisnik neke EAP usluge.

### **EAP usluge – bogatstvo oblika, aktivnosti i tretiranih problema**

Različiti su problemi pojedinaca i organizacija na koje ovaj program može uticati svojim uslugama i aktivnostima. Kako bismo stekli potpuniji uvid u način funkcionisanja tog programa, predstavimo njegove glavne komponente, koje mogu da se kombinuju, zavisno od prirode problema i potreba zaposlenog, a sa ciljem povećanja produktivnosti organizacije.

„EAP-ovu osnovnu tehnologiju“ (*EAP Core Technology*) čine:

1. konsultacije, obuka i pomoć vođstvu radne organizacije (rukovodionicima, supervizorima i sindikalnim zvaničnicima) sa namerom da se pomogne zaposlenima koji imaju problem, da se poboljša radno okruženje i unapredi radni učinak zaposlenih; da se dopre do zaposlenih i informišu oni i članovi njihovih porodica o dostupnosti EAP usluga;
2. aktivna promocija dostupnosti EAP usluga zaposlenima, članovima njihovih porodica i radnoj organizaciji;
3. poverljiva i pravovremena usluga identifikovanja i procene problema zaposlenih klijenata sa ličnim problemima koji mogu uticati na radni učinak;
4. konstruktivna konfrontacija, motivacija i kratkoročna intervencija sa zaposlenim klijentima radi rešavanja problema koji utiču na radni učinak;
5. upućivanje zaposlenih klijenata na dijagnostikovanje, lečenje i pomoć, kao i praćenje slučaja i dodatne usluge;
6. pomoć radnim organizacijama u efikasnom uspostavljanju i održavanju odnosa sa provajderima lečenja i ostalih usluga, kao i u upravljanju ugovorima provajdera o pružanju usluga;
7. konsultovanje radnih organizacija i pojedinaca o dostupnosti i promovisanje pristupa drugih spoljnjih usluga podrške van EAP-a, pristupa zdravstvenim olakšicama zaposlenog kojima se pokrivaju medicinski i problemi ponašanja, ali ne ograničavajući se na bolesti zavisnosti i mentalne i emocionalne poremećaje;
8. evaluacija efekata usluga pomoći zaposlenima (*EA services*) na radnu organizaciju i individualnog radnog učinka na poslu merenjem ishoda (EAPA, 2010, str. 6; Winwood & Beer, 2008, str. 186–187).

Autori Vinvud i Bir (Winwood & Beer, 2008) dalje prave razliku između direktnih i indirektnih usluga koje nudi EAP. U direktne usluge EAP-a spadaju: *kratkoročna psihološka intervencija/savetovanje (Short-term Psychological Intervention/Counselling)*, čiji je cilj da pomogne zaposlenom u vreme promene, izbora ili krize, što je više savetodavna usluga, a može se obavljati licem u lice ili putem telefona, što zavisi od zakonskih propisa i kulturnih očekivanja sredine u kojoj se primenjuje; *usluge finansijske podrške i upravljanja dugom* – Henderson (prema: *ibid.*, str. 189) opisuje sindrom novčane bolesti (engl. *Money Sickness Syndrome – MSS*) kao stanje anksioznosti koje se javlja kao posledica finansijskih teškoća koje vode do somatskih bolesti, problema u međuljudskim odnosima i odsustvovanja

sa posla; *pravna podrška i informisanje* – savetovanje u vezi sa zakonima o zapošljavanju, radu i slično; *usluge brige o deci i starim licima* – pomoć i identifikovanje najadekvatnije akcije brige kako bi zaposleni provodili produktivnije vreme na poslu; *zdravstveno informisanje; podrška i preporuke menadžmentu* putem obučavanja, informisanja, podrške, savetovanja, pružanja smernica za fazu implementacije i upućivanja i pružanja pomoći zaposlenima; *proaktivni EAP* – saraduje sa HR-om organizacije kako bi zajedno identifikovali stresne životne situacije kao što su rođenje, žalost i slično i pomogli zaposlenom daljim upućivanjem; *upravljanje slučajevima* ima cilj da osigura odgovornost za sve usluge direktne procene i savetovanja koje se pružaju zaposlenima (da tim upravlja i kontroliše napredak u svako doba, da obezbeđuje dokumentaciju o kliničkim i organizacionim pitanjima, da se pridržavaju odgovarajućeg ugovora, da se sve vrši prema zahtevanim standardima kvaliteta, da se pruži potrebna pomoć i izvan EAP usluge, na primer, hitna psihijatrijska pomoć, kontinuirana obuka ili savetovanje za procenu podrške zaposlenima).

U indirektno usluge EAP-a spadaju: *informisanje i priprema informacija o upravljanju; upravljanje klijentima* – pozicija „menadžera klijenata“ predstavlja posrednika između EAP usluge i organizacije, osobu koja upravlja odnosom između organizacije i službe koja pruža uslugu, upozorava menadžera o svim važnim organizacionim pitanjima, upozorava praktičare EAP-a na probleme u organizaciji; *trauma usluge* – sastoje se iz protokola za intervenciju i podrške posle traume, neposredno posle incidenta, iz sposobnosti da se reaguje na licu mesta i u pravo vreme, pruža se povratna informacija organizaciji; *upućivanje na usluge posredovanja i obučavanja; obuka* – prilagođene obuke i radionice za pomoć o organizacionim pitanjima koja su identifikovana putem korišćenja EAP-a, na primer, upravljanje maltretiranjem na poslu, upravljanje promenama, mentalno zdravlje na radnom mestu, ljudska prava i ažuriranje zakona itd. (Winwood & Beer, 2008, str. 187–192).

Mnogi EAP-ovi uključuju tradicionalni način savetovanja licem u lice. Međutim, sve veći broj kompanija koristi internet kao deo svog programa, u najvećoj meri u SAD (Raber prema: WHO, 2005, str. 53), a neke usluge, kao što smo pomenuli, mogu da pružaju i putem telefona obučeni savetnici po priznatim EAP standardima. Ta činjenica pokazuje da se taj program uspešno prilagođava promenama, potrebama i novim načinima komunikacije, pri čemu se istovremeno uviđa značaj brzog reagovanja i što veće dostupnosti i fleksibilnosti.

Međunarodno udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima u Americi (*International Employee Assistance Programme* – EAPA), garantujući poverljivost, poštovanje etičkog kodeksa, pravovremenu reakciju i pomoć, nudi pakete usluga

koji mogu da se kombinuju zavisno od potreba i cene, uz korišćenje vodiča za kupovinu EAP-ovih usluga (Jorgensen, 2005). Tako postoje usluge *za pojedince* (dvadesetčetvoročasovna dostupnost telefona u slučaju kriznih situacija, poverljive usluge procene i savetovanja, podrška i praćenje, hitne intervencije i upravljanje stresom u kritičnim situacijama, ekspertiza za bolesti zavisnosti, pristup kvalifikovanim provajderima za pomoć zaposlenima, garantovano poverljiv zapis itd.); *usluge za organizacije* koje se sastoje iz konsultacija, obuka i evaluacija (EAP orijantacija za sve zaposlene, obuka za menadžere i supervizore, obezbeđivanje materijala za podizanje svesti i informisanje o dostupnosti, razvoj politike i koordinacija, menadžment komunikacija i konsultacije u vezi sa konfliktima, povratkom na posao i slično, godišnji i periodični izveštaji, evaluacija EAP-a, evaluacija zadovoljstva klijenta/organizacije) i *dodatne komponente EAP usluge* (usluge podrške zaposlenima i članovima njihove porodice, obrazovni programi za lične i porodične potrebe i slično) (Jorgensen, 2005).

Neki autori (Collins prema Clavelle, 2009, str. 15) navode da su osnovne komponente skoro svih EAP-a časovi, obuka i radionice za menadžere i zaposlene. Usluge koje nude odnose se na teme kao što su: moral, emocionalna stabilnost, povećanje produktivnosti i učinka, dostizanje misije. Stručnjaci EAP-a se konsultuju sa menadžerima o kadrovskim i ostalim organizacijskim pitanjima, pružaju savetodavne usluge koje su kratkoročne i upućuju na provajdere u zajednici koji mogu pružiti specijalizovanu dugoročnu pomoć, zavisno od vrste problema. Takođe, EAP nudi edukativne i rehabilitacione programe zaposlenima koji se suočavaju sa problemima zavisnosti. Taj program nudi finansijsko savetovanje, pravne konsultacije, različite velnes programe i usluge u vezi sa balansom rada i privatnog života. Uzimajući u obzir promene nastale globalizacijom i sve češće migracije, neki EAP-ovi su uvideli potrebu dizajniranja programa sa ciljem „da pomognu inostranim menadžerima da se nose sa pritiscima i destabilizacijskim efektima koji često prate proces preseljenja iz poznatog u nepoznat kulturni kontekst na stranoj lokaciji“ (Bhagat, Steverson, & Segovis, 2007, str. 225).

Sve nabrojane komponente se kombinuju radi kreiranja jedinstvenog, po potrebi individualizovanog pristupa koji bi bio najefikasniji u rešavanju pitanja produktivnosti radne organizacije i ličnih problema zaposlenog koji utiču na učinak na poslu i ukupnu produktivnost organizacije u kojoj radi. Takođe, taj program se ne mora koristiti izolovano, već ga je moguće i poželjno koristiti udruženog sa ostalim vidovima podrške i usluga koje se nude unutar i izvan organizacije.

Kako je EAP kompleksan mehanizam strateške podrške i pomoći, sa različitim vrstama usluga obrazovnog i savetodavnog karaktera i sadržaja, o deli-

katnim pitanjima i situacijama koje su povezane sa problemima koji se javljaju i utiču na radno okruženje, neophodna je obučenost stručnjaka koji rade u takvim organizacijama. Mnogi praktičari tvrde (Sharar, 2009, str. 67) da se EAP znatno razlikuje od drugih usluga koje se odnose na mentalno zdravlje jer su zasnovane na radu. Poslodavac angažuje EAP čiji je posao da identifikuje probleme zaposlenih, da ih zatim motiviše da ih reše tako što će pružiti adekvatne intervencije obrazovnog, pravnog, savetodavnog karaktera i dati im dalja uputstva. Da bi jedan EAP bio uspešan u svojoj misiji, mora da ga sprovodi iskusen i dobro obučen kadar, ali i da postoje jaka profesionalna udruženja koja stoje iza njih.

### EAP udruženja i stručnjaci

Da bismo opisali kadrove koji pružaju informativne, savetodavne, obrazovne, kliničke i druge usluge svojim klijentima, pažnju moramo da posvetimo i udruženjima koja stoje iza njihovog angažovanja, obučavanja i sertifikacije.

Najveća svetska organizacija, profesionalno telo sastavljeno od EAP provajdera i izvor informacija i podrške za pomoć i o pomoći zaposlenima, čije je glavno sedište u Americi, najstarije je i najcenjenije međunarodno udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima (*International Employee Assistance Professionals Association* – EAPA). To udruženje čini oko 5.000 članova iz preko 30 zemalja sveta na pet kontinenata. EAP predstavništva u svetu se nalaze u Kini, Irskoj, Grčkoj, Japanu, Nigeriji, Južnoj Africi, Tajvanu, Trinidadu i Tobagu, UK (EAPA, 2018c). EAPA se bavi izdavaštvom, izdaje časopis o pomoći zaposlenima (*Journal of Employee Assistance*) i domaćin je godišnje svetske EAP konferencije (*Annual World EAP Conference*). Budući da samo nekoliko fakulteta i univerziteta nudi programe formalnog obrazovanja za stručnjake za pomoć zaposlenima, a pripadnici tog zanimanja potiču iz različitih stručnih oblasti, njihov razvoj i stručno usavršavanje se odvija putem kontinuiranog obrazovanja, programa i usluga koje nude EAPA i njegova predstavništva, promovisući najviši standard prakse pomoći zaposlenima. EAPA nudi sertifikovani, akreditovani program za stručnjake koji pružaju pomoć zaposlenima (*Certified Employee Assistance Professional* – CEAP). Takođe, ta organizacija u ponudi ima onlajn obuke i kurseve koji vode do sertifikata EAS-C (*Employee Assistance Specialist – Clinical*) za kvalifikovane kliničare koji već jesu ili žele da postanu članovi EAP mreže. U okviru EAPA postoje profesionalni vodič i standardi, odnosno skup politika, procedura i aktivnosti koje svaka organizacija, prilikom konstituisanja svog EAP-a, primenjuje prateći profesionalne smernice koje su zasnovane na sopstvenoj misiji, funkcionisanju i kulturi. Takođe, EAPA

ima etički kodeks (*EAPA Code of Ethics*) koji daje smernice za etičko ponašanje i aktivnosti stručnjaka, definiše standarde ponašanja za dobrobit individualnih klijenata i radnih organizacija, kao i odnose sa zaposlenima, poslodavcima, sindikatima, kolegama, zajednicom i društvom. Osim toga, formiran je EAPA panel etičkog obrazovanja eksperata (*EAPA's Ethics Education Panel of Experts*) koji ima ulogu da proceni koje su potrebe zanimanja stručnjaka za pomoć zaposlenima za etičkim obrazovanjem, da ih identifikuje i promoviše (EAPA, 2018a; EAPA, 2018b; EAPA, 2018d).

Ta organizacija navodi i ko može da se učlani i pridruži joj se. To su stručnjaci koji rade posao u oblasti pomoći zaposlenima i oni koji žele da prošire svoje znanje o tome. Članovi EAPA su: socijalni radnici, psiholozi, bračni i porodični terapeuti, profesionalni savetnici, praktičari za bolesti zavisnosti, stručnjaci za profesionalno zdravlje, odnosno zdravlje na radu i velnes, savetnici kolega, studenti, stručnjaci za ljudske resurse, eksperti za upravljanje rizikom i slično (EAPA, 2018d).

EAPA se bavi i sertifikacijom stručnjaka, te tako ima tri različita sertifikata koje je moguće steći u okviru njihove organizacije i njenih predstavništava. Oni nude obuke za:

- stručnjake za pomoć zaposlenima (*Certified Employee Assistance Professional – CEAP*) – jedini sertifikat koji dokazuje da su znanje, iskustvo i stručnost stečeni kroz celo EAP telo znanja. Taj sertifikat mogu da dobiju osobe koje imaju radno iskustvo u oblasti pružanja pomoći zaposlenima i oni koji imaju određen broj sati profesionalnog razvoja (*professional development hours – PDHs*), kao i pojedinci koji završe kurs orijentacije kandidata;
- kliničkog specijalistu za pomoć zaposlenima (*Employee Assistance Specialist Clinical – EAS-C*) – obuka koja je kreirana za stručnjake koji kroz svoju privatnu praksu pružaju usluge procene i kratkoročnog savetovanja u oblasti mentalnog zdravlja. Kurs ih osnažuje da prilagode svoje usluge na način koji koristi klijentu, EAP kompaniji, radnom mestu i kliničaru. Proces dobijanja tog sertifikata ne podrazumeva polaganje ispita ili kontinuirano obrazovanje. Taj sertifikat dobijaju stručnjaci mentalnog zdravlja koji poseduju licencu za nezavisnu kliničku praksu u SAD, a trenutno su u privatnoj praksi;
- stručnjaka za bolesti zavisnosti (*Substance Abuse Professional – SAP*) – proces kvalifikacije mogu proći svi sertifikovani stručnjaci za pomoć zaposlenima zajedno sa drugim stručnjacima (EAPA, 2018).

Udruženje EAPA je najstarija i najveća organizacija koja okuplja stručnjake koji pružaju pomoć zaposlenima, vodi računa o standardima, etici, usavršavanju pripadnika tog zanimanja, a samim tim i o kvalitetu usluga iza kojih stoji. Međutim, našu pažnju posebno zaokuplja udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima u Evropi. To udruženje nosi naziv *Evropski forum za pomoć zaposlenima* (*The Employee Assistance European Forum – EAEF*) koji je osnovan 2002. godine sa preko 60 članova, odnosno stručnjaka i organizacija, iz više od 23 zemlje. EAEF blisko saraduje sa ostalim organizacijama širom sveta koje pružaju pomoć zaposlenima, kao što su: Udruženje stručnjaka za pomoć zaposlenima iz SAD (*International Employee Assistance Professionals Association*), Ujedinjenog Kraljevstva (*UK Employee Assistance Professionals Association*), Irske (*EAPA Ireland*), Grčke (*Hellenic Chapter*), Društvo za pomoć zaposlenima Severne Amerike (*The Employee Assistance Society of North America*), EA okrugli sto Azijskog Pacifika (*The Asia Pacific EA Roundtable*), Evropska agencija za bezbednost i zdravlje na radu (*European Agency for Safety and Health at Work*), Evropska mreža za promociju zdravlja na radnom mestu (*The European Network for Workplace Health Promotion*), (EAEF, 2018).

Ciljevi EAEF su da definiše nadležnosti odredaba u Evropi; da razvije standard prakse, etički kodeks, izvršne politike i procedure; da identifikuje potrebe akreditacije provajdera i usvoji odgovarajuće forme programa i akreditacije; da identifikuje i implementira istraživačke programe koji su relevantni za tržište; da omogući umrežavanje EA stručnjaka; da razvije komunikacijske programe sa ciljem podizanja i održavanja svesti o koristima od aktivnosti usmerenih na pomoć zaposlenima; da utiče na javnu politiku u vezi sa pomoći zaposlenima; da identifikuje i razvija programe i obuke za praktičare u toj oblasti. Da bi se cilj ispunio, neophodno je da postoji razvijena mreža članova, odnosno stručnjaka koji će iskoristiti sve mogućnosti i prednosti svojeg članstva koje jedno takvo udruženje nudi. Stručnjacima članstvo pruža mogućnost da se umreže, ostvare i održe kontakte sa drugim stručnjacima u Evropi i svetu; da razmene ideje; da utiču na razvoj programa; da unaprede svoj profesionalni položaj u toj oblasti; da dobiju pristup istraživanju, informisanju o tržištu i zakonodavstvu koje utiče na EA oblast; da koriste prednosti lobiranja Evropske unije koju je preduzela EAEF u ime članova; da ostvare članske popuste na EAEF konferencijama i programima obuka i slično (*ibid.*).

Kada govorimo o načinu angažovanja stručnjaka koji pružaju pomoć zaposlenima, uočljiva su dva načina zapošljavanja, te tako mnogi EAP provajderi mogu da zapošljavaju interne stručnjake za mentalno zdravlje, a mogu i da angažuju saradnike i da razviju mrežu honorarnih saradnika koji rade u kliničkim

podružnicama. I jedni i drugi moraju da se pridržavaju smernica, svojih profesionalnih standarda, da imaju redovan nadzor i da budu obučeni za rad i saradnju sa pojedinačnim klijentima, organizacijskim klijentima i EAP provajderima, dok bi rad stručnjaka kliničara trebalo pratiti pomoću povratnih informacija od klijenata, korišćenjem formalnih mera za procenu ishoda (Winwood & Beer, 2008, str. 189).

Dakle, mnoge su prednosti članstva u EAEF i sličnim priznatim organizacijama. Međutim, brojni su i zahtevi i problemi koji iskrsavaju pred stručnjacima koji se bave tim delikatnim pitanjem. Možemo da zaključimo da posao stručnjaka za pomoć zaposlenima zahteva obučenost i stručnost na visokom nivou, samim tim nosi i velike rizike od sagorevanja na poslu, budući da zahteva da stručnjaci za razvoj ljudskih resursa, savetnici ili uopšte stručnjaci koji rade za EAP neretko budu uključeni u pružanje podrške onima koji su u visokom riziku od samoubistva (Kinder & Duval, 2008, str. 149). Problematika kojom se bave i koju rešavaju i usmeravaju stručnjaci iz te oblasti vrlo je kompleksna, iscrpljujuća, naporna i emotivna, stoga se često javljaju zamor i prezasićenje stručnjaka. Neki autori (Jacobson, 2012) navode da „rad sa traumama doprinosi zamoru saosećanja i sagorevanju na radu među stručnjacima“ (Jacobson, 2012, str. 64), te su i njima neophodne podrška i pomoć. Studija koju taj autor navodi prva je koja se bavi ispitivanjem sekundarne trauma reakcije među EAP stručnjacima koji rade sa pojedincima i grupama koji su traumatizovani na radnom mestu (Jacobson, 2012, str. 68). Nameće se zaključak da je od vitalne važnosti da i stručnjaci imaju takav sistem podrške koji će prevenirati i prevazići negativne posledice kojima su izloženi baveći se tim poslom.

Kada govorimo o širenju mreže EAP podrške, odnosno udruženjima i njihovim članovima – stručnjacima, moramo da se osvrnemo i na kulturološke razlike u zemljama u kojima se primenjuje. EAP udruženja postoje širom sveta, te se tako pojavljuju u Evropi, Aziji, Južnoj i Centralnoj Americi, a širenjem globalizacije, slični mehanizmi počinju da se razvijaju i u nezapadnim delovima sveta (Kina, Indija, Jugoistočna Azija, Brazil). Pitanje je u kojoj meri jedan takav uspešan američki koncept može doslovno da se primeni i implementira u nezapadnim sredinama i kulturama. Neki autori (Buon prema Bhagat, Steverson & Segovis, 2007, str. 223) naglašavaju da bi takav pristup mogao da bude kontraproduktivan, odnosno da bi implementacija EAP-a bez prilagođavanja i ispitivanja socijalne i kulturne osnove mogla da dovede do neželjenih posledica, iako je namera da se poboljšaju zdravlje i efektivnost. Stoga se pri dizajniranju i implementaciji takvog programa moraju uzeti u obzir nacionalne i kulturne razlike kako bi se obezbedila efikasna primena, a učinak bio zadovoljavajući.

## Razlozi za korišćenje EAP-a

Kada pogledamo raznovrsnost usluga koje EAP nudi, samim tim i probleme zaposlenih koji se javljaju na radu, nameće se logičan zaključak da EAP uspešno rešava pitanja na radu, pri tome šireći svoju mrežu provajdera u delovima sveta gde se za tim ukazala mogućnost i potreba. Jedan od razloga za angažovanje i uključivanje tog programa da bi se rešili problemi zaposlenih i organizacije jeste što je on ekonomičan za poslodavce, odnosno predstavlja isplativo rešenje za probleme zaposlenih u organizaciji. Rezultati jednog istraživanja pokazuju „da svaki dolar uložen u EAP šteti poslodavcu od 5 do 16 dolara“ (Carchietta, 2015, str. 132). Prema jednoj deskriptivnoj studiji (Muto, Haruyama, & Higashi, 2012, str. 324), čiji je cilj bio da razjasni status i buduće zadatke EAP-a u Japanu 2007. godine, gde su subjekti istraživanja bili pripadnici Japanskog udruženja stručnjaka za pomoć zaposlenima (*The Japanese Chapter of Employee Assistance Professionals Association – JCEAP*), kao glavni razlozi što su kompanije koristile EAP navedeni su: poboljšanje produktivnosti (39%), izostajanja sa posla (15%), prevencija smrti zbog preteranog rada („karoshi“) ili samoubistva zbog preteranog rada („karo-jisatsu“) (8%). Budući da je formiran termin koji označava tako fatalne posledice po zaposlenog, očigledno je da ti problemi već dugo postoje te je i potreba za postojanjem i sprovođenjem jednog takvog programa neminovna. Međutim, pitanje je do koje mere treba da eskalira problem da bi se rukovodstvo organizacije pozabavilo njime. Pored toga što postoje organizacije, zakoni, odredbe, pravilnici i druge forme pravnih i formalnih dokumenata i institucija koje štite prava zaposlenih i predlažu mere, razlozi su mahom finansijske prirode i tiču se imidža i reputacije u javnosti. Za svaku organizaciju samoubistvo je veoma štetan publicitet, posebno ako se ustanovi veza između smrti i stresa na poslu (Kinder & Duval, 2008, str. 149), a to povlači za sobom i troškove i poslove kontrole štete.

Kada govorimo o odsustvu sa posla, koje je pritom i neplanirano, dolazi do troškova koji mogu biti direktni (na primer, usled nadoknade zamene radnika i troškova prekovremenog rada) i indirektni (na primer, izgubljeno produktivno vreme saradnika i supervizora). Prema jednom istraživanju u SAD (Nunes, Richmond, Pampel & Wood, 2018, str. 699), oko 75% anketiranih poslodavaca je ukazalo na to da odsustvo zaposlenog ima umeren ili veliki uticaj na produktivnost i prihode (SHRM/Kronos). Takođe, procenjeno je da su radnici na zamenu za 36,6% manje produktivni kada menjaju zaposlenog koji je neplanirano odsutan (SHRM/Kronos). Kada govorimo o troškovima na godišnjem nivou koji se odnose na izgublenu produktivnost zbog depresije, procenjeno je da oni iznose 84 biliona dolara (Witters & Liu, prema Nunes, Richmond, Pampel & Wood, 2018, str. 699).

Koji god razlozi da se nalaze u osnovi uspostavljanja sistema EAP-a, bili oni ekonomske ili altruističke prirode, činjenica je da pružanje nekih od usluga u okviru EAP-a ne znači da poslodavac obavlja svoju dužnost brige o zaposlenom. Tako *Intel Corporation (UK) Ltd v Daw* iznosi zaključak da „čak i ako poslodavac ima sisteme za podršku osoblju koje pati od stresa na poslu, to nije zamena za akcioni plan za smanjenje opterećenja poslom“ (Delaney prema Winwood & Beer, 2008, str. 186). Ova rečenica pogađa suštinu problema. Dakle, dobro je da postoji sistem podrške i da organizacija prepoznaje značaj tih mera za prevazilaženje problema stresa, međutim, mnogo je značajnije i isplativije raditi na prevenciji i uklanjanju konkretnih uzroka koji su doveli do stresa i drugih neželjenih efekata rada, a ne samo se fokusirati na saniranje posledica.

Razmatrajući probleme koji su obuhvaćeni pružanjem pomoći zaposlenima, neminovno nam se nameće utisak da bar većina njih nisu strani ni organizacijama ni zaposlenima u Srbiji. Potrebe za pružanjem pomoći zaposlenima kod nas svakako postoje. Međutim, tvrdnju da potrebe postoje u stopu prati pitanje koje se odnosi na mogućnosti primene opisanih modela podrške, odnosno na neophodnost projektovanja našim prilikama primerenog modela pomoći zaposlenima. Kada je reč o osposobljavanju stručnjaka za rad u toj oblasti, s jedne strane, možemo da kažemo da je reč o novom zanimanju – stručnjak za pružanje pomoći zaposlenima, i o, za mnoge profesije, pa i za andragošku, još jednoj vrsti posla, području delovanja ili radnom mestu, s druge strane.

### Zaključna razmatranja

Program pomoći zaposlenima (*Employee Assistance Programme – EAP*), kao strateška intervencija i mehanizam podrške zaposlenima i organizacijama, nudi različite vrste usluga zaposlenima i organizacijama u kojima oni rade. Među ponuđenim programima nalaze se usluge informisanja, upućivanja, savetovanja, obučavanja i evaluacije rukovodilaca iz organizacija, kao i usluge koje se odnose isključivo na pojedinca i članove njegove porodice.

U dijapazonu usluga od informisanja do obučavanja postoji obilje prilika za učenje koje treba da dovedu do prevazilaženja veoma ozbiljnih ne samo radnih, već i životnih problema. Otuda je oblast pružanja pomoći zaposlenima veoma profesionalno interesantna za andragoge, a čini nam se da je, kada je reč o Srbiji, još uvek neotvorena i kada imamo u vidu proučavanje i kada govorimo o obavljanju delatnosti.

Obrazovanje odraslih u okviru EAP-a pojavljuje se u svim njegovim segmentima, što smo pokušali da prikazemo u Tabeli 1.

**Tabela 1:** Aktivnosti obrazovanja odraslih u okviru EAP-a

Kategorije aktera obuhvaćenih obrazovnim aktivnostima	
1.	Stručnjaci za pružanje pomoći zaposlenima (priznavanje prethodnog učenja, sertifikovane obuke, univerzitetski programi)
2.	Preduzetnici, menadžeri, supervizori, predstavnici sindikata, predstavnici organizacija koje dalje preuzimaju uloge pružanja pomoći (organizacioni nivo na kojem su delatnosti usko povezane sa misijom, kulturom i funkcionisanjem organizacije)
3.	Zaposleni (uz korišćenje različitih organizacionih oblika)
4.	Članovi porodice zaposlenih

Diverzitet obuhvaćenih aktera koji kroz EAP prolaze različite obrazovne programe i prilike za učenje (na primer, putem informisanja i savetovanja), kao i složenost problema koji treba da se preveniraju i/ili rešavaju, ukazuju na svu složenost i obuhvatnost posla određenog sintagmom „pružanje pomoći zaposlenima“. Ne samo da je reč o tome da realizacija tog programa zahteva stručnjake različitih profila, već i andragoge različitih profesionalnih usmerenja. U svakom slučaju, deluje da je pružanje pomoći zaposlenima širok prostor, u Srbiji, rekli bismo, u nastajanju, za profesionalno angažovanje (i) andragoga.

Iako, kada je reč o opsegu posla karijernih praktičara, postoje i mišljenja da oni treba da se bave i prevencijom i rešavanjem kriza, bilo u oblasti obrazovanja, bilo u svetu rada, sa kojima se njihovi klijenti susreću (Maksimović, 2015, str. 119), ipak je njihov obuhvat iz tog segmenta poptuno drugačiji od onog koji obuhvataju stručnjaci za pomoć zaposlenima. Time se opredeljujemo za stanovište da usluge EAP-a ne treba da ulaze u opis posla karijernih praktičara.

Da bi implementacija EAP-a bila uspešna, rukovodioci organizacija moraju da budu potpuno posvećeni implementaciji i praćenju programa, a zaposleni moraju da budu informisani o njegovom postojanju, uslugama koje nudi i načinima na koje mogu da mu pristupe. Zaposleni mogu biti nepoverljivi prema zaštiti njihovih podataka, međutim, u pružanju EAP usluga ključni princip je poverljivost.

I pored očiglednih i dugotrajnih problema zaposlenih (u rasponu od finansijskih, preko bolesti zavisnosti do migrantske i drugih nepovoljnih životnih situacija), istraživanja pokazuju da mnoge organizacije koriste usluge pomoći zaposlenima zbog poboljšanja produktivnosti, da bi se smanjilo izostajanje sa posla, zbog rasprostranjenosti fenomena „karoši“ i slično. Bilo da su u središtu finansijski ili altruistički motivi, činjenica da se usluge EAP-a koriste znači da postoji svest i trend da se brizi o zaposlenima pristupi na sistemski način. Organizacije bi morale da budu svesne dobrobiti i isplativosti prevencije posledica brojnih problema koje imaju zaposleni, te da obučavanjem, informisanjem i savetovanjem utiču na to da kultura organizacije ne ostavlja prostor za razvoj negativnih efekata rada ili da ga, koliko je to moguće, na kontrolisan način smanji.

## Reference

- BHAGAT, R. S., STEVERSON, P. K. & SEGOVIS, J. C. (2007). International and Cultural Variations in Employee Assistance Programmes: Implications for Managerial Health and Effectiveness. *Journal of Management Studies*, 44(2), 222–242.
- BOORMAN, S. (2008). Employee Support Strategies in Large Organisations. In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.), *Employee Well-being Support: A Workplace Resource* (pp. 61–67). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons
- CARCHIETTA, G. A. (2015). Five Steps to Increasing Utilization of Your Employee Assistance Program. *Workplace Health & Safety*, 63(3), 132–132.
- CLAVELLE, P. R. (2009). Consulting to the Intelligence Community: an Employee Assistance Program Model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(1), 14–24.
- EAEF (2018). *About EAEF*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <https://eaf.org/about-eaef/>.
- EAEF (2018a). *Employee Assistance*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <https://eaf.org/services/employee-assistance/>.
- EAPA (2010). EAPA Standards and Professional Guidelines for Employee Assistance Programs. Arlington: Employee Assistance Professionals Association. Preuzeto sa: <http://www.eapassn.org/Portals/11/Docs/EAPStandards10.pdf?ver=2014-12-09-124826-483>.
- EAPA (2018). *Credential Overview*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <http://www.eapassn.org/CredInfo>.
- EAPA (2018a). *Ethical Issues and Codes*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <http://www.eapassn.org/About/About-Employee-Assistance/Ethical-Issues-and-Codes>.
- EAPA (2018b). *About the EA Profession and EAPA*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <http://www.eapassn.org/FAQs>.
- EAPA (2018c). *Worldwide EAPA Branches*. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <http://www.eapassn.org/Branches>.
- EAPA (2018d). *What is EAPA?* Preuzeto 10. novembra 2018. sa: <http://www.eapassn.org/whatisEAPA>.
- HUGHES, R. (2008). Whose Agenda Does Workplace Counselling Serve? In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.). *Employee Well-being Support: A Workplace Resource* (pp. 269–283). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- JACOBSON, J. M. (2012). Risk of Compassion Fatigue and Burnout and Potential for Compassion Satisfaction Among Employee Assistance Professionals: Protecting the Workforce. *Traumatology* 18(3), 64–72.
- JORGENSEN, D. G. (2005). *The EAP Buyer's Guide*. Arlington: Employee Assistance Professionals Association. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: [.http://www.eapassn.org/Portals/11/Docs/HOME/EAPBuyersGuide.pdf](http://www.eapassn.org/Portals/11/Docs/HOME/EAPBuyersGuide.pdf)
- KINDER, A. & DUVAL, E. (2008). Managing Suicide and Sudden Death within Organisations. In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.). *Employee Well-being Support: A Workplace Resource* (pp. 147–159). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons

- MAKSIMOVIĆ, T. (2015). Uticaj okruženja na rad karijernih praktičara: primer Srbije. *Andragoške studije*, 2, 105–125.
- MUTO, T., HARUYAMA, Y. & HIGASHI, T. (2012). Descriptive study of external employee assistance program providers (EAP) in Japan. *Industrial health*, 50(4), 322–325.
- NUNES, A. P., RICHMOND, M. K., PAMPEL F. C. & WOOD, R. C. (2018). The Effect of Employee Assistance Services on Reductions in Employee Absenteeism. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 699–709.
- ORLANS, V. (2008). Counselling and Coaching in Organisations: An Integrative Multi-Level Approach. In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.). *Employee Well-being Support: A Workplace Resource* (pp. 175–182). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- PEJATOVIĆ, A. (2005). *Obrazovanje i kvalitet života*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju.
- REDDOCK, R., BOBB-SMITH, Y. (2008). *Reconciling work and family: Issues and policies in Trinidad and Tobago*. Conditions of Work and Employment Programme Series No. 18. Geneva: International Labour Office. Preuzeto 10. novembra 2018. sa: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_17.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_17.pdf).
- ROBERTSON, I. & TINLINE, G. (2008). Understanding and Improving Psychological Well-being for Individual and Organisational Effectiveness. In A. Kinder, R. Hughes and C. L. Cooper (Eds.). *Employee Well-being Support A Workplace Resource* (pp. 39–60). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- SHARAR, D. A. (2009). Do Employee Assistance Programs Duplicate with Services Offered Through Mental Health Benefit Plans? *Compensation & Benefits Review*, 41(1), 67–74.
- WHO (2005). *Mental Health Policy and Service Guidance Package: Mental Health Policies and Programmes in the Workplace*. Geneva: World Health Organization.
- WINWOOD, M. A. & BEER, S. (2008). What Makes a Good Employee Assistance Programme? In A. Kinder, R. Hughes, C. L. Cooper (Eds.). *Employee Well-being Support: A Workplace Resource* (pp. 183–200). Chichester, UK, Hoboken NJ: John Wiley & Sons.

Aleksandra Pejatović<sup>4</sup>, Edisa Kecap<sup>5</sup>  
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

## Providing Employee Assistance through Multifunctional Learning Programmes<sup>6</sup>

**Abstract:** The paper presents and examines employee assistance programmes (EAP) as a means of strategic intervention and supportive mechanism which provides assistance to individuals and organisations through various types of informative, advisory, educational and evaluation services and interventions, for the purposes of resolving issues that influence productivity, e.g. issues having to do with health, family, finances, emotional life, as well as issues related to requests, relations and equity at the work place, harassment, abuse, stress, etc. As this programme mostly prevalent in the US and Western Europe, this paper will present various associations, such as the International Employee Assistance Professionals Association (EAPA), the Employee Assistance European Forum (EAEF), which offer various forms of assistance to employees, as well as accredited programmes for the training of experts providing assistance to employees, establishing standards and using defined protocols for monitoring the effectiveness of the provided services. Furthermore, this paper presents reasons supported by studies for the implementation of the EAP programme in organizations. Particular attention is given to the location of providing educational activities and their participants, for the purposes of considering the provision of assistance to employees as a “new” kind of task that andragologists may want to be tasked with.

**Key words:** employee assistance programme (EAP), the roles of EAP, associations, experts, adult education activities, learning.

---

<sup>4</sup> Aleksandra Pejatović, PhD is an associate professor at the Faculty of Philosophy, University of Belgrade and a chair of the Department for Pedagogy and Andragogy.

<sup>5</sup> Edisa Kecap is a teaching assistant, research associate and a PhD student at the Faculty of Philosophy, University of Belgrade.

<sup>6</sup> This paper is part of a research project being undertaken at the Institute of Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy in Belgrade, titled “Models of assessment and strategies for improvement of quality of education” (179060), supported by the Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia.