

Πολυεθνικός κατασκευαστής αεροσκαφών εφαρμόζει διαφορετική προσέγγιση για την πρόληψη του εργασιακού άγχους ανά περίπτωση

ΔΙΑΚΡΙΘΗΚΕ

Airbus, Γαλλία και Ισπανία

www.airbus.com

Το πρόβλημα

Για να διατηρήσει την ηγετική της θέση στον κλάδο κατασκευής αεροσκαφών, η Airbus έχει κυκλοφορήσει πολλά νέα προϊόντα κατά τα πρόσφατα έτη. Τα έργα που υλοποιήθηκαν για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας σε ευθυγράμμιση με τις νέες εξελίξεις ήταν εκατοντάδες. Στο πλαίσιο της διαδικασίας βελτιστοποίησης, πραγματοποιήθηκαν και οργανωτικές αλλαγές, περιλαμβανομένων συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Για να επιτευχθεί η επιθυμητή βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και παράλληλα να προσαρμοστούν ομαλά οι εργαζόμενοι που επηρεάζονταν, χρειάστηκε να εξεταστούν προσεκτικά οι επιπτώσεις των αλλαγών στις εργασιακές συνθήκες και στην ευεξία των εργαζομένων. Για τον σκοπό αυτό έπρεπε να γίνει η κατάλληλη διαχείριση των αλλαγών και να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή των εργαζομένων.

Επιπλέον, η πολιτική πρόληψης του εργασιακού άγχους έπρεπε να βελτιωθεί βάσει των προδιαγραφών του ομίλου της Airbus σε συνδυασμό με τα ισχύοντα ανά περίπτωση νομοθετικά πλαίσια και τους σχετικούς μηχανισμούς.

Η λύση

Airbus France

Η Airbus France έχει αναπτύξει μια μέθοδο πρόληψης, η οποία συνίσταται αφενός στη διεξοδική και συμμετοχική εκτίμηση των επιπτώσεων από μια αλλαγή και οι οποίες μπορούν να είναι αιτίες ψυχοκοινωνικών κινδύνων και, αφετέρου, στη διατύπωση βασικών συστάσεων οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση ενός σχεδίου δράσης.

Στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας καταρτίζεται ένας κατάλογος ελέγχου προκειμένου να επιλεγούν τα σημαντικότερα έργα από πλευράς ψυχοκοινωνικών κινδύνων, τα οποία χρήζουν λεπτομερούς ανάλυσης. Σε ένα δεύτερο στάδιο, πραγματοποιείται ένα «εργαστήριο επιπτώσεων» στο πλαίσιο του οποίου συμμετέχοντες από διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες εκφράζουν τις απόψεις τους ή συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο, προκειμένου να εξεταστούν αναλυτικά οι ανθρωπογενείς και οι κοινωνικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με το υπό εξέταση έργο ή την αλλαγή. Το εργαστήριο πραγματοποιείται υπό την καθοδήγηση δύο καταρτισμένων συντονιστών και περιλαμβάνει συζήτηση σχετικά με τους στόχους, τις ομάδες που επηρεάζονται ή άλλα σχετικά περιστατικά ή έργα. Οι επιπτώσεις των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας, όπως ο εργασιακός φόρτος, η αυτονομία



© Airbus Militaire, photographe Luis Olivas

και η επιβράβευση εξετάζονται συστηματικά, σε συνδυασμό ενίοτε με το κατά πόσον ήταν εξαρχής ευάλωτοι οι εργαζόμενοι απέναντι στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Στη συνέχεια εκδίδεται συνοπτική έκθεση στην οποία συνοψίζονται οι βασικές επιπτώσεις που εντοπίζονται και διατυπώνονται συστάσεις για κάθε κίνδυνο. Τέλος, ο υπεύθυνος έργου καταρτίζει βάσει αυτών των συστάσεων ένα σχέδιο δράσης, το οποίο επανεξετάζεται μετά από περίπου τρεις μήνες.

Η μέθοδος αυτή έχει μέχρι στιγμής εφαρμοστεί περίπου 15 φορές σε διάφορα έργα, από τις γραμμές τελικής συναρμολόγησης των αεροσκαφών έως την αναδιοργάνωση του τμήματος πληροφορικής.



©AIRBUS, photographe Hermann Jansen

Airbus Spain

Η Airbus Spain διενεργεί τακτικούς ελέγχους για τον εντοπισμό ομάδων που διατρέχουν ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Στη συνέχεια οι ομάδες αυτές υποβάλλονται σε αξιολογήσεις με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων και την ανάπτυξη διορθωτικών μέτρων σε συλλογικό επίπεδο, μέσω εργαστηρίων και συναντήσεων ανατροφοδότησης. Ο προσδιορισμός τομέων υψηλού κινδύνου μέσω ελέγχων αποτελεί προληπτικό μέτρο, το οποίο στοχεύει τόσο στην ελαχιστοποίηση των επικίνδυνων καταστάσεων όσο και στον μετριασμό των υφιστάμενων κινδύνων.

Ο εντοπισμός κινδύνων γίνεται και μέσω παρακολούθησης των εργαζομένων από ιατρικό προσωπικό, ενώ, εάν χρειαστεί, οι εργαζόμενοι μπορούν να απευθύνονται στα σωματεία, στους διευθυντές ή στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων για υπηρεσίες ψυχολογικής υποστήριξης. Η ψυχολογική υποστήριξη παρέχεται στο πλαίσιο προσωπικών συνεδριών καθώς και μέσω διαδικτύου (πυλοτικό έργο).

Μετά από έξι έως οκτώ μήνες η κατάσταση επανεξετάζεται και αξιολογούνται οι παρεμβάσεις. Για την πρακτική εφαρμογή

της μεθόδου έχει επίσης καταρτιστεί ένας οδηγός με δράσεις βελτίωσης σε διάφορους τομείς.

Τα αποτελέσματα

Airbus France:

- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία που έχει η διαχείριση κάθε αλλαγής και τις επιπτώσεις των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην επιτυχία ενός έργου.
- Διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος που χρειάζεται να διαθέσουν οι διευθυντές και οι συμμετέχοντες είναι σχετικά μικρός (έξι εργάσιμες ώρες για περίπου 15 άτομα) ενώ τα οφέλη μεγάλα.
- Στο εξής, η διαδικασία διαχείρισης έργου στην Airbus θα περιλαμβάνει πιο διεξοδική διαχείριση των αλλαγών, σε συνδυασμό με μέτρα πρόληψης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Airbus Spain:

- Αυξήθηκε η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους και την ψυχική υγεία στον χώρο εργασίας.
- Όλες οι εκθέσεις έδειξαν ότι οι παρεμβάσεις αναδιοργάνωσης συνοδεύονται από πρόοδο όσον αφορά τη συμμετοχή και την εκτέλεση καθηκόντων.
- Η προσέγγιση αυτή εφαρμόστηκε με επιτυχία και σε εγκαταστάσεις σε διαφορετικές περιοχές.
- Το εύρος των πιθανών δράσεων αυξάνεται διαρκώς και καλύπτει πλέον μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Οι επιπτώσεις των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας, όπως ο εργασιακός φόρτος, η αυτονομία και η επιβράβευση εξετάζονται κατά τρόπο συστηματικό.