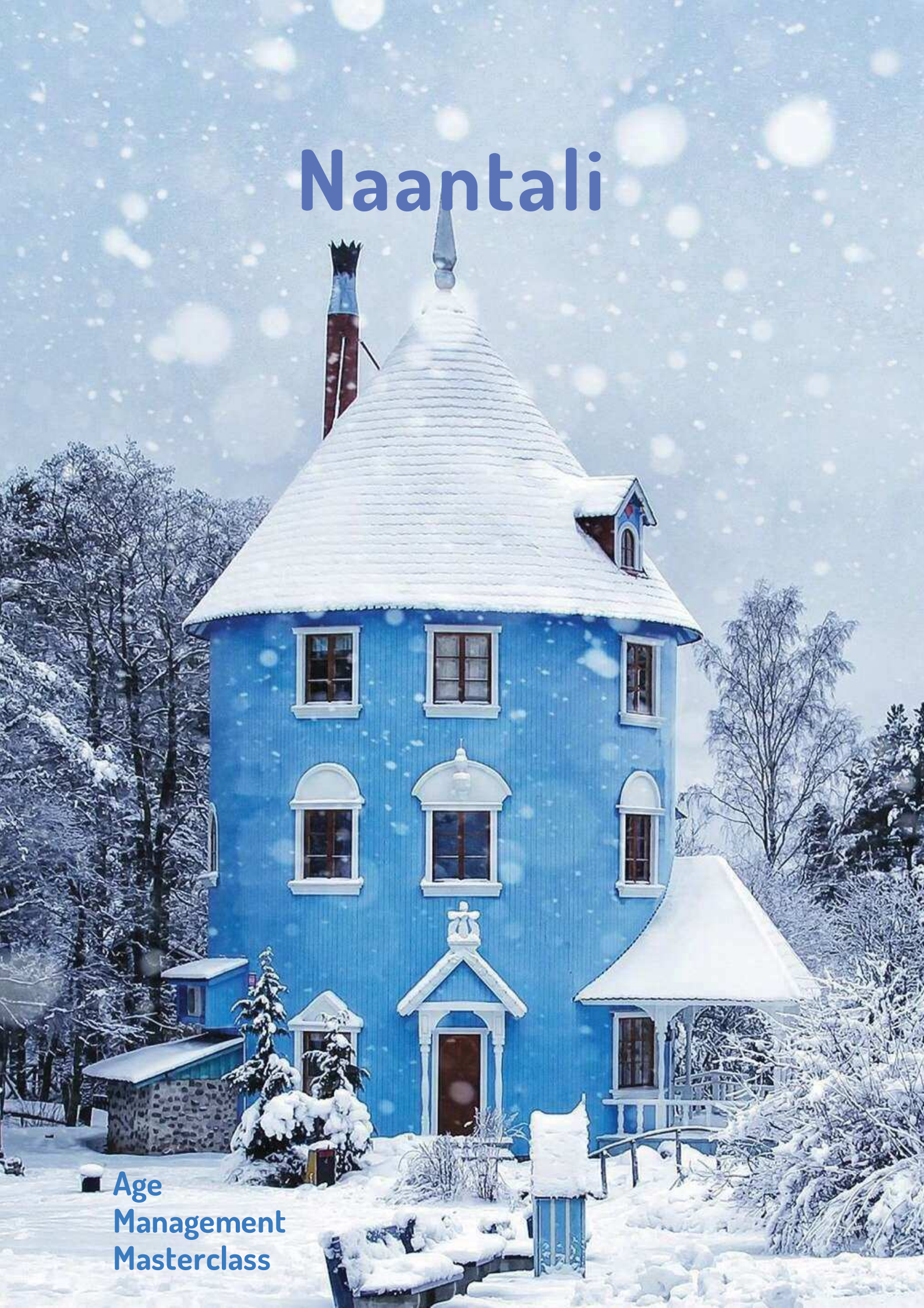


Naantali



Age
Management
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta
ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä
luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Yritys

Naantalın kaupunki
Työterveyspalvelut tilataan Raision kaupungilta

Sektori

Viides sektori: hallinto

Erikoistuminen

Naantali on Suomen lounaisosassa sijaitseva kaupunki, joka on kesäisin yksi maan suosituimpia turistikohteita. Naantalissa on 19, 389 asukasta (heinäkuussa 2020). Se sijaitsee Varsinais-Suomessa 14 kilometriä Turusta länteen.

Kaupungin pinta-ala on 311.50 km². Suurin osa pinta-alasta on saaristoa, mutta pääosa väestöstä asuu mantereella. Saaret ovat metsän ja peltojen peittämiä, kun taas mannermaa on pääosin taajama-aluetta.

Kaupungin työntekijöitä on 1,241. Heistä 354 on yli 55-vuotiaita.

Ikäjohtamisen näkökulma

Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- o työn järjestäminen oppimista ja kehitystä tukevaksi, esimerkiksi eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvissa tiimeissä ja työryhmissä
- o Vanhempien työntekijöiden ja heidän erityisosaamisensa hyödyntäminen "tietovarantona" kaiken ikäisten työntekijöiden kouluttamisessa

Työpaikan jättäminen ja siirtyminen eläkkeelle

- o joustavat siirtymävaiheet
- o mahdollisuus varhennettuun eläkkeelle jäämiseen 61-vuotiaana

Työterveyshuolto ja työpaikkasuunnittelu

- o ergonominen työpaikan suunnittelu ja uudelleen järjestely
- o työterveyshuollon ja fysioterapeuttien säännöllisiä vierailuja, tarkastuksia ja väliintuloja

Muita näkökulmia

- o keskitytään ikäjohtamisen ongelmien ennaltaehkäisyyn

Odotetut tulokset

Naantalın kaupungin ikäjohtamishankkeen avulla pyritään ylläpitämään kaiken ikäisten työntekijöiden työkykyä, vähentämään sairaspöissaoloja ja nostamaan eläkkeelle jäävien keski-ikää.

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

Organisaation ikärakenteen perusteella voidaan ennakoida, että eläkkeelle siirtyy vuosittain 3-4 % kaupungin työntekijöistä. Työntekijöiden keski-ikä noudettaessa kaupungin täytyi tehostaa ikäjohtamistaan, jotta se ei joutuisi tulevaisuudessa kärsimään työvoimapulasta. Kaupunki on toteuttanut ikäjohtamisen ohjelmaa vuodesta 2003.

Kohti ikäjohtamista

Naantalın kaupungin yli 55-vuotiaihin työntekijöihin kohdistettu ikäjohtamisen hanke sisältää seuraavia toimenpiteitä:

Kehityskeskustelu

Työntekijän täytettyä 55 vuotta työnantajan täytyy keskustella hänen kanssaan ikään liittyvistä asioista. Tämä keskustelu on osa vuosittaista kehityskeskustelua, mutta se dokumentoidaan erikseen. Tapaamisessa nostetaan esille työntekijän yksilölliset tarpeet ja mahdolliset fyysiset tai henkiset rajoitteet. Ne niiden perusteella voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia, jotta työntekijä pysyisi tuottavana ja motivoituneena eläkeikään saakka.

Muutoksia työjärjestelyihin

55-vuotiaiden kehityskeskustelun jälkeen työnantajan tulee harkita, voiko vanhempien työntekijöiden työtakkaa keventää työtapoja tai työaikoja muuttamalla. Päivittäisten työtehtävien ergonomiaa täytyy myös arvioida. Jos työntekijä on kykenemätön jatkamaan nykyisissä työtehtävissään, hänet voidaan siirtää tilapäisesti muuhun tehtävään. Tänä aikana hän voi omaksua itselleen sopivammassa tehtävässä tarvittavia taitoja. Käytännössä työtehtävien kierrätys tapahtuu organisaation sisäisten määräaikaisten oppisopimuskoulutusten avulla.

Mentorointi ja työntekijöiden koulutus

Arvokas, kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto siirtyy tehokkaasti vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille epävirallisen mentoroinnin kautta. Uudet työntekijät saavat perehdyttämiskokemuksensa osaksi aikaa työparikseen seniorityöntekijän. Kumpikin osapuoli hyötyy eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöstä. Hiljaiseen tietoon sisältyy myös kokemus työpaikan historiasta, arvoista, toimintakulttuurista ja työtavoista. Tämä tieto auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeammin sisään työpaikkaan. Nuorella työntekijällä puolestaan on tarjottavana uusia näkökulmia ja ajan tasalla olevaa osaamista. Kaupunki uskoo, että oppiminen on mahdollista koko työuran ajan. Koko henkilöstölle ikään katsomatta laaditaan vuosittain koulutussuunnitelma. Jokaisella on oikeus osallistua koulutusohjelmiin ja seminaareihin.

Laajemmat työterveyspalvelut

Kaupungin tarjoama työterveyshuolto sisältää lisäpalveluja ikääntyville työntekijöille. He pääsevät laajaan terveystarkastukseen joka toinen vuosi aina eläkkeelle jäämiseen saakka. Tarkastuksessa huomioidaan erityisesti ikäsidonnaiset terveysongelmat kuten sydän- ja verisuonitaudit tai tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Tarkoituksena on tunnistaa riskit ja ennalta ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työntekijällä on lääketieteellisin perustein oikeus kuntoutukseen, joka koostuu fysioterapian eri muodoista. Työntekijä voi käydä fysioterapiassa ilmaiseksi kymmenen kertaa.

Senioritiimi

Senioritiimi on osa työpaikan virkistystyöryhmää. Yhdeksänjäseninen senioritiimi järjestää tapahtumia ja luentoja vanhempien työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Sen vuosittainen budjetti, 14.500 euroa, käytetään kulttuuritoimintaan kuten teatteriretkiin sekä urheilutilojen vuokraamiseen.

Esimiehille suunnattu koulutus

Ikääntyvien työntekijöiden onnistunut johtaminen vaatii esimiehiltä kykyä tunnistaa ja ymmärtää ihmisen työkuvaan jatkuva muuttuminen. Naantalissa useimmat esimiehet ovat suorittaneet johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon (JET). Tutkinto tähtää johtamisaikansa parantamiseen ja sitä täydennetään säännöllisillä seminaareilla ja projekteilla, joissa hankittua teoretietoa sovelletaan ja päivitetään.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet:

Seuraavat tekijät myötävaikuttavat hankkeen onnistumiseen:

- Lainsäädännöllinen perusta: laki ja käytänteet Suomessa puoltavat ikäjohtamista, mikä tuo ohjelmallemme lisää painoarvoa.
- Yrityskulttuuri: yrityksen henkilöstöjohtamisessa on harjaannuttu huomaamaan ihmisten vaihteleva työkyky. Vanhemmille työntekijöille osoitetaan arvostusta pyytämällä heitä mentoreiksi.
- Esimiesten osallistuminen: esimiehiä koulutetaan ja heidän tietoisuuttaan lisätään
- Projektin näkyvyys: sitoutunut ja innokas senioritiimi levittää tietoisuutta ikäkysymyksistä
- Sidosryhmien koordinointi: avoin keskustelu ikään liittyvistä asioista johdon ja työntekijöiden välillä kehityskeskusteluissa
- Tuki ulkopuolelta: hyödynnetään ulkopuolisten työterveyshuollon toimijoiden palveluja.
- Monipuoliset toimenpiteet: käytetään systemaattisesti monipuolisia keinoja, otetaan mukaan henkilöstöhallinto, työsuojelu, työterveyshuolto ja kuntoutus.

Heikkouksia: niitä ei todettu

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Suomessa kunnilla on lakisääteinen velvoite järjestää työntekijöilleen täydennyskoulutusta. Tällöin puhutaan jatkuvasta ammatillisesta kehittymisestä. Sillä tarkoitetaan oppimistilanteita, joissa työntekijät kehittävät ja vahvistavat ammatillista osaamistaan. Sillä halutaan mahdollistaa tiedostava ja osallistuva oppimisprosessi, ei vain passiivista tiedon vastaanottamista.

Ammattitaitoa voidaan kehittää monin tavoin, esimerkiksi konsultoinnilla, neuvonnalla, käytäntöyhteisöillä, luennoilla, mentoroinnilla, reflektoivalla ohjauksella ja teknisellä tuella.

Täydennyskoulutuksen ei ole tarkoitus vain pitää yllä taitoa, vaan sen tavoitteena on tehdä työntekijöistä todellisia osaajia. Sen pitäisi olla jatkuva prosessi yksilön työuralla. Hakeutumalla täydennyskoulutukseen voi pitää tietonsa ja osaamisensa ajan tasalla.

Hankkeen vaikutusten arviointi

Hankkeen vaikutusta seurataan työtyytyväisyyskyselyillä ja työntekijöiden koulutuspäiviin osallistumista seurataan. Laki velvoittaa työnantajan tarjoamaan täydennyskoulutusta kaikille vakinaisille työntekijöille. Koulutukset on tarkoitettu koko henkilökunnalle iästä huolimatta.

Henkilöstön koulutustarvetta kartoitetaan läpi vuoden. Tämä koskee niin pakollista kuin lisäkoulutustakin kaikilla osastoilla.

Hankkeen hyödyt

Ikääntyneiden työntekijöiden sairauslomat ovat vähentyneet. Eläkkeelle jäävän työntekijän keski-ikä on noussut: se oli 59.4 vuotta vuonna 2012 ja 61.5 vuotta vuonna 2013.

Noin 50 % ikääntyneemmistä työntekijöistä on hyödyntänyt työterveyshuollon tarjoamaa fysioterapiaa. Monet työntekijät ovat halunneet jatkaa työssään vielä virallisen eläkeiän jälkeenkin.

Henkilökohtainen suositus


Muissa organisaatioissa on luultavimmin helppo ottaa käyttöön ainakin seuraavat ikäjohtamisen toimenpiteet:

- kehityskeskusteluissa nostetaan esiin ikään liittyviä kysymyksiä yli 55-vuotiaiden työntekijöiden kanssa
- lisätään työterveyspalveluja
- esimiehiä koulutetaan työkykyyn liittyvissä kysymyksissä

Mukaan:

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, tapaustutkimus "Ikäjohtaminen Naantalin kaupungissa", 2016.

Erasmus+: Age Management Masterclass
2018-1-CZ01-KA202-048133



Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union