

KROK



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

KROK, terapeutti yhteisö

Ohjaaja Hana Čamlíková ja projektipäällikkö Veronika Vašíčková haastattelussa.

Sektori

Kvaternaarinen: terapeutti yhteisö

Erikoistuminen

Toimialamme- Olemme hyötyä tavoittelematon järjestö, joka auttaa vaikeissa elämäntilanteissa olevia yli 21-vuotiaita. Työmme laatu on suoraan riippuvainen tiimistämme, joka koostuu 19 työntekijästä. Tarjoamme neljää erilaista rekisteröityä sosiaalipalvelua.

- Terapiayhteisö huumeidenkäyttäjille tarjoaa pitkäaikaista majoitusta yli 15-vuotiaille päihderiippuvaisille miehille ja naisille.
- Jälkihoitoyksikkömme tarjoaa apua siirtymiseen laitoksesta normaaliin arkielämään.
- Puuttuvaa sosiaalityötä - kentiesuutä, joka kohdistuu perheisiin, joissa on sosiaalisia ongelmia, avioeroja tai talousvaikeuksia.
- Ammattimaista sosiaaliohjausta- neuvontaa, sovittelua, lakineuvontaa ja terapiaa ongelmaperheille.

Tämän lisäksi meillä on kaksi muuta projektia:

- Vapaaehtoistyöyksikkö
- Ennaltaehkäisevää työtä alakouluissa

Organisaatiomme on myös osallistunut aktiivisesti ympäristönsuojelutyöhön muutaman vuoden ajan. Ympäristön hoito- ja suojelutyötä on joillakin alueilla harjoitettu yli 10 vuoden ajan. Meillä on myös lammaslaumojä vaikeakulkuisilla suojelualueilla. Meitä kiinnostavat uudistuvat luonnonvarat ja olemme auttaneet asiakkaitamme esimerkiksi savitalojen rakentamisessa.

Ikäjohtamisen hankkeemme rahoittaa ESF työllisyysohjelma. Projektimme nimi on Krok- Ikäystävällinen organisaatio.

Toivotut tulokset

- Kaksi ikäjohtamisessa koulutettua työntekijää, jotka osaavat myös hyödyntää tietojaa käytännön tasolla
- Laaditaan ja otetaan käyttöön ikäjohtamisen strategia
- Tuodaan ikäjohtamisen periaatteet kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen
- Otetaan käyttöön tehokas perehdyttäminen, jotta uudet työntekijät pääsisivät nopeammin sisään työhönsä
- Uuden työntekijän palkkaamiseen valmistaudutaan ja varaudutaan, esimerkiksi rekrytointitiimin avulla
- Työnkuvaa mukautetaan sopimaan paremmin työntekijän henkilökohtaisiin mahdollisuuksiin ja elämäntilanteeseen
- Otetaan käyttöön ennaltaehkäiseviä toimia kaikenikäisten työntekijöiden työkyvyn säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi
- Kannustetaan aktiivisesti työntekijöitä pitämään huolta henkisestä ja fyysisestä jaksamisestaan
- Työtehtävänsä jättävien avainhenkilöiden seuraajan tarkoin harkittu valitseminen
- Tarkoin laadittu mentorointiohjelma ja tiedon siirtämistä kokeneilta työntekijöiltä muulle organisaatiolle
- Järjestetään tarkoituksenmukaista sisäistä koulutusta, jotta elinikäinen oppiminen olisi mahdollista

- Työntekijät saavat koulutusta “Kohti menestyksestä senioriteettiä” konseptissa
- Työntekijöitä valmistellaan eläköitymiseen asteittaisesti organisaation sisällä
- Pidetään yhteyttä entisiin työntekijöihin, jotta he voivat jatkaa yrityksen hyväksi tekemäänsä työtä ja jakaa tietoaan ja osaamistaan nykyisten työntekijöiden hyväksi
- Entisistä työntekijöistä pyritään pitämään huolta, heidän apuaan ja tietotaitoaan arvostetaan ja heille osoitetaan kunnioitusta ja kiitollisuutta.

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

Haluamme olla hyviä ja tehdä hyvää työtä.

Yrityksemme on aina pyrkinyt luomaan hyvät työskentelyolot työntekijöille ja heidän tarpeensa on aina otettu huomioon. Ikäjohtamisessa meitä miellytti sen holistisuus eli se, että siinä pyritään löytämään harmonia työntekijän ja yrityksen tarpeiden välillä.

Ammattissamme autamme ihmisiä vaikeissa elämäntilanteissa. Työntekijöiden on oltava yhä koulutetumpia ja ammattitaitoisempia voidakseen ratkaista asiakkaiden uudenlaisia ongelmia. Työmme on usein vaativaa, kuormittavaa ja stressaavaa. Ikäjohtamisen hanke tarjoaa keinoja ylläpitää ja vahvistaa työkykyä systemaattisesti.

Hyötyä tavoittelemattomalla organisaatiolla ei ole yhtä paljon rahallisia resursseja työntekijöiden tukemiseen kuin yksityisellä sektorilla. Voimme kuitenkin tarjota mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun (kurssit, koulutukset, työpaikalla oppiminen), mentorointia tietyn alan asiantuntijoilta, hyvän työympäristön ja työpaikan ihmissuhteet. Toimintamme on läpinäkyvää ja siksi työntekijät voivat yhteistyössä johdon kanssa vaikuttaa työkykyynsä ja yrityksen tulevaisuuteen. Tämä toteutuu esimerkiksi strategisella suunnittelulla, sopivalla koulutuksella ja projekteilla.

Työntekijöidemme ikäjakauma on huomattavan heterogeeninen. Tästä on paljon etuja, mutta johdolla on myös haasteita ottaa huomioon eri ikäryhmien erilaiset tarpeet.

Muutaman vuoden sisällä kokeneet johtohenkilöt jäävät eläkkeelle. Heillä on paljon hiljaista tietoa, kokemusta ja suhdeverkostoja. Halusimme säilyttää heidän arvokkaan tietotaitonsa ottamalla käyttöön systeemin, jossa heidän osaamisensa tuodaan sitä tarvitsevien käyttöön. Samaan aikaan halusimme laatia asteittaista eläkkeelle siirtymistä koskevan suunnitelman. Tällöin myös yhteistyö eläkkeelle jo jääneiden kanssa jatkuisi eri muodoissa.

Hankkeen toteutus

Ikäjohtamishankkeemme nojautui “Terveystalossa” määriteltyihin tasoihin. Olemme saaneet apua ikäjohtamisen asiantuntijalta ja puolestapuhujalta Ilona Štorovált. Ikäjohtamishankkeemme tasot ovat:

- 1) **Terveys ja toimintakyky- “Terve toimisto”:** Järjestimme workshopin, jossa käsiteltiin työpaikkaliikuntaa ja ergonomiaa. Olemme varustelleet toimistomme ergonomisilla apuvälineillä (isot ruudut, polvytynnyjä, jumppapalloja, ergonomisia hiiriä tietokoneisiin).

Kesäkuukausien aikana aloitimme kävelytapaamiset. Kannustimme toisiamme työpaikkaliikuntaan säännöllisesti. Tätä varten tehtiin kuvallinen vihkonen “venyttele ja taivu Krokissa”. Siinä esitellään helppoja työpaikalle sopivia harjoituksia. Kaikille työntekijöille annettiin aktiivisuusranneke ja aloimme mittaamaan askeliamme. Osallistuimme terveellisiä elämäntapoja käsittelevään seminaariin. Stressinehkäisyseminaarissa opimme tekniikoita stressin lieventämiseen. Kävimme läpi tavallisimmat työhön liittyvät stressitekijät ja keinot selvittää niistä. Tästä laadittiin kirjanen johtajien ja muiden stressin ehkäisystä kiinnostuneiden työntekijöiden käyttöön. Aloimme järjestää vuosittaisen terveystapaamisen, jolloin valmistimme yhdessä terveellisen aterian ja puhuimme ruokailutottumuksistamme ja jaoimme reseptejä. Myös muuta terveystietoa on järjestetty, esimerkiksi luento melanoman ennaltaehkäisystä. Siitä saimme kimmokkeen käydä säännöllisesti lääkärissä tarkistuttamassa syntymämerkit. Olemme myös järjestäneet näöntarkastuksia ja sykkeen mittausta. Aloimme retkeillä yhdessä ja myös kokouksia on sään salliessa järjestetty ulkoilmassa. Meille on myös tehty työkykyarvio.

- 2) **Osaaminen**– Kartoitimme työntekijöiden koulutustarpeita. Avainhenkilöille on järjestetty kohdennettua koulutusta. Olemme järjestäneet yrityksen sisäistä koulutusta jakaaksemme osaamistamme ja oppiaksemme yhteistyössä. Myös sukupolvien välistä yhteistyötä ja mentorointia on tuettu osana visiota oppivasta organisaatiosta.

Kaksi työntekijää kouluttautui ”Kohti menestyksestä senioriteettia” luennoitsijaksi. He ovat kouluttaneet koko tiimiä osallistujien henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Koulutusmenetelmät kannustivat tutustumaan kollegoiden eri puoliin ja taustoihin ja löytämään yhteisiä keskustelunaiheita. Työntekijät olivat innostuneita työkykyprojektissa työskentelystä

3) Arvot, asenteet, motivaatio – Meille on ollut tärkeää koko organisaation arvopohjan pohdinta ja työntekijöiden motivoiminen. Haluamme luoda mahdollisuudet työn ja yksityiselämän väliseen tasapainoon. Kokemusten jakaminen ja keskustelu loivat luottavaista ilmapiiriä ja vahvistivat työntekijöiden itsemääräämisen tunnetta.

4) Työ, työympäristö, työyhteisö ja johtaminen– Yrityksessämme perustettiin kolmihenkinen tiimi ikäjohtamisen esittelyä ja käyttöönottoa varten. Sen jäsenet saivat koulutusta ikäjohtamisesta ja he opiskelivat sitä myös itse lisää. Analysoimme organisaation sisäisiä dokumentteja koskien työntekijöiden työkykyä. Sen perusteella todettiin, että ikäjohtamisen strategialle ja toimille oli tarvetta. Olemme parantaneet uusien työntekijöiden rekrytointia ja heidän perehdyttämistään. Olemme toteuttaneet laajan tyytyväisyyskyselyn työntekijöiden parissa. Kaikki työntekijät otettiin mukaan ikäjohtamishankkeen piiriin. Olemme säännöllisesti tiedustelleet heidän mielipiteitään ja toivomuksiaan.

Olemme myös keskittyneet tapaan, jolla työntekijä lähtee organisaatiosta. Vietimme muutaman päivän pohtimassa muutosjohtajuuden strategioita. Siitä syntyi kolmen vuoden toimintasuunnitelma, jota ollaan toteuttamassa.

Hanka:

Olen työyhteisön vanhin jäsen. Olen yrittänyt jäädä eläkkeelle jo pidempään ja työkaverit vitsailivatkin siitä taas eilen ja ehdottivat että minun pitäisi mennä kurssille parantamaan tietokonetaitojani. En ole käynyt sellaisella kurssilla koska olen ollut niin kiireinen toimistotöideni parissa (naurua). Suostuin kuitenkin ja minulle opetettiin Wordin ja Excelin käyttöä. Yksi alainen neuvoi minua yhtenä päivänä ja toinen seuraavana. Se oli hieno esimerkki sukupolvien välisestä yhteistyöstä ja sai minut tajuaamaan, että vanhemmatkin työntekijät halutaan pitää mukana. Jos olen jäänyt taidoissani jälkeen ja haluan yhä jatkaa työpaikallani, minun on tehtävä asialle jotain.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet

- Jo ennen ikäjohtamisen hanketta halusimme huomioida työntekijöiden tarpeet. Oli helppoa omaksua ikäjohtamisen periaatteet koska ne olivat samansuuntaisia omiemme kanssa.
- Meillä kävi tuuri ikäjohtamistiimin kokoamisessa koska tiimin johtajalla oli jo teoretietoa ja koulutus pohjaa ikäjohtamisesta. Siispä hän oli myös neuvonantaja. Pienen tiimimme jäsenet olivat koko ajan innoissaan oppimisestaan uusista asioista. Projektin johtajalle ikäjohtaminen oli sydämenasia ja hän oli todella sitoutunut päämäärien saavuttamiseen.
- Yhteistyö ikäjohtamisen asiantuntijoiden kanssa oli antoisaa. Saimme heiltä jatkuvasti neuvoa yksittäisten toimenpiteiden ja prosessien suhteen.
- Ikäjohtamisen periaatteita sovellettiin kaikilla organisaatiomme työhyvinvointiprojektin ”Työkyvyn talon” tasoilla. Siispä toimet koskivat kaikkia työntekijöitä.
- Työmme kohdistuu osittain perheisiin. Perheet hyötyvät tyytyväisestä työntekijästä ja toisin päin. Siksi tämä oli tärkeä aihe meille.

Heikkous

Jotkut aktiviteetit olivat ylimitoitettuja eikä niitä voinut kitkatta toteuttaa työtehtävien lomassa

Ahaa! elämys

- Ikäjohtaminen ei ole täysin uusi toimintamalli vaan se nojautuu jo olemassa olevaan henkilöstöjohtamiseen. Sillä on siis perusta jo valmiina ja sitä voidaan tarkastella työkykyisyyden näkökulmasta.
- Ikäjohtaminen on sidoksissa työntekijälähtöisyyteen. Kumpikin näkökulma tähtää osaaviin ja motivoituneihin työntekijöihin.
- Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ei ole yksioikoinen prosessi vaan siinä tähdätään kokonaisvaltaiseen tasapainoon. Se syntyy työssä viihtymisestä ja merkityksellisyyden kokemuksesta. Ikäjohtaminen on hyvä työkalu sen tasapainon löytämiseen.
- Tajusimme, miten tärkeää työntekijöille on kuulluksi tuleminen. He haluavat olla osa tiimiä, jossa heidän mielipiteensä, huomionsa ja ehdotuksensa otetaan huomioon.
- Ikäjohtaminen ei koske ainoastaan aktiivisia työvuosia tai työuran pidentämistä, vaan sen tarkoituksena on että eläkkeelle jäävä työntekijä on fyysisesti ja henkisesti hyvinvoiva voidakseen nauttia seuraavasta elämänvaiheesta.
- Oivalsimme, että ikäjohtamista voidaan soveltaa minkä vain tyyppiseen organisaatioon, riippumatta toimialasta tai työntekijöiden määrästä
- Suurin "ahaa"- elämyksemme liittyy "Työkyvyn taloksi" kutsuttuun henkilöstöhallinnon projektiin. Siinä projekti ja työyhteisön toiminnot nivoutuivat ja niiden merkitys kirkastui

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Projekti on yhä käynnissä. Sen päätyttyä aiomme jatkaa ikäjohtamisohjelmaa ja muunnella sitä meidän tarpeisiimme vastaavaksi

Ikäjohtamisen toimet otetaan käyttöön vuosisuunnitelman avulla. Sen vaikutuksia arvioidaan tietyin väliajoin. Otamme mahdollisesti esiin nousevat tarpeet tai ongelmat käsittelyyn. Tiimiä tiedotetaan muutoksista tiimitapaamisissa. Haluamme johtamistoimilla tukea oppimista organisaation sisällä. Kannustamme työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin. Arvioimme, onko työntekijöillä valmiuksia selviytyä työtehtävistään ja jos ongelmia ilmenee, voidaan käyttöön ottaa sopivat ikäjohtamisen työkalut. Haluamme jakaa kokemuksia myös muille organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita ikäjohtamisesta.

Hankkeen vaikutusten arviointi

Yhteisen eurooppalaisen projektin etenemistä tarkkailtiin alusta alkaen, jotta tiedettäisiin, saavutettiinko suunnitellut päämäärät.

Käytössä oli seuraavia arviointikeinoja:

- Yksittäisten toimien vaikutusten arviointi
- Johtajien ja työntekijöiden haastattelut
- Puolen vuoden välein toimenpiteitä arvioidaan osana hankkeen raportointia
- Arvioidaan, onko tavoitteet saavutettu
- Työntekijöiden asenne ikäjohtamiseen. Aluksi heillä oli positiivinen suhtautuminen, vaikka he eivät tienneet siitä paljoakaan. Lopussa heidän asenteensa ja toiveensa perustuvat siihen, että he tuntevat oman organisaationsa ominaispiirteet ikäjohtamisen osalta

Ratkaisujemme hyötyvaikutukset

- Ikäjohtamisen avulla työntekijät tulivat tietoisiksi asemastaan
- Oikeanlainen johtaminen johti elämänlaadun paranemiseen niin työelämässä kuin henkilökohtaisella tasollakin
- Pitkästä aikaa yritykseen saatiin meihin työntekijöihin kohdistuva projekti, kun yleensä olemme keskittyneet asiakkaisiimme

Henkilökohtainen suositus

- Kun aloitatte ikäjohtamishanketta, olisi hyvä, että tukenanne olisi asiaan perehtyneitä henkilöitä koko projektin ajan
- Keskustele ihmisten kanssa, jotka tietävät jotain ikäjohtamisesta ja joille se on luonteva osa johtamista. Kuuntele heidän kokemuksiaan ja esimerkkejään.
- Ikäjohtamisen ydintiimissä tarvitaan paljon kiinnostusta, halua oppia uutta ja sinnikkyyttä jos jokin epäonnistuu. Tiimissä pitäisi olla enemmän jäseniä, jotta he voisivat tukea toisiaan.
- Tutustu ikäjohtamisen teoriaan. Suosittelen esimerkiksi Juhani Ilmarisen kirjaa. Myös kurssilta saat perustiedot. Etsi sinua itseäsi kiinnostavia ammatillisen ikäjohtamisen kirjoja. Jos mahdollista, vieraile paikan päällä seuraamassa ikäjohtamisen toteuttamista.
- Esittele ikäjohtamisen periaatteet työntekijöille vaiheittain ja keskustele myös heidän tarpeistaan. Voit saada yllättäviäkin vastauksia
- Ikäjohtamisen hankkeeseen pitäisi sisällyttää kaikki työkykyisyyden osa-alueet
- Muista, että ikäjohtamisen käyttöönotto on pitkä prosessi ja siihen tarvitaan aikaa ja tilaa. Ota ikäjohtaminen prioriteetiksi mutta valitse yksittäiset toimenpiteet niin ettet ylikuormitu- työsi pitäisi tuoda sinulle mielekkyyttä ja iloa!

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



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