



# TPZPK

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

---

Teritoriální pakt zaměstnanosti Pardubického kraje, z.ú. (Instituutti, Pardubicen alueen paikalliset työvoimapalvelut)

František Janeba, projektipäällikkö

Josef Šváb, työllisyyspäällikkö

## Erikoistuminen

---

Olemme paikallinen Pardubicen alueen työvoimapolitiittinen toimija. Meillä on kolme toiminta-alueetta-taloudellinen kehitys, työllisyys ja sosiaalityö. Teemme laajaa yhteistyötä eri instituutioiden ja asiantuntijoiden kanssa tavoitteenamme alueemme asukkaiden työllistyminen ja koulutus. Haluamme tukea paikallisia innovaatioita ja uusien työpaikkojen luomista sekä nykyisten säilymistä. Tuemme myös työvoimapolitiittista koulutusta esimerkiksi teknisillä ja käsityöaloilla. Kannustamme yrittäjyyteen, luovuuteen ja uudelleen kouluttautumiseen. Meidän ja kaikkien yhteystyökumppaneidemme tavoitteena on luoda Pardubicen alueelle kattava työllisyysuunnitelma. Pyrimme ottamaan käyttöön alueen potentiaalia oikein kohdennetulla taloudellisella tuella.

## Ikäjohtamisen näkökulma

---

Kokonaisvaltainen lähestymistapa: Holistinen näkökulma, jossa huomioidaan kaikki ikäjohtamisen ulottuvuudet.

## Odotetut tulokset

---

Projektin päätavoite on auttaa ikääntyviä työntekijöitä sopeutumaan työmarkkinoiden muutoksiin vahvistamalla heidän ammatillista osaamistaan ja pätevyyttään. Tässä huomiomme erityisesti uudet pätevyysvaatimukset. Toivomme saavamme ikäjohtamisesta pysyvän osan organisaatiotamme. Tähän pitäisi sisältyä tarpeellisen koulutuksen ja tutkimuksen järjestämistä sekä määritelty ikäjohtamisen strategia.

## Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

---

Olimme tietoisia henkilöstöjohtamisemme vajavaisuuksista ja tarvitsimme systemaattisen ratkaisun. Samaan aikaan Työ- ja Sosiaaliministeriö lanseerasi ikäjohtamisohjelman yrityksiin ja päätimme hyödyntää sitä.

## Kohti ikäjohtamista

---

On helppo kuvitella millaista henkilöstöhallinto on pienessä organisaatiossa, jossa on noin 5-15 työntekijää ja paljon projekteja työn alla. Kaikki tekevät kaikkea eikä ole olemassa erikseen nimettyä henkilöstöpäällikköä. Ongelmat ratkaistaan heti kun niitä ilmenee. Tiesimme että meillä ei ollut organisaatiossamme sellaista johtamisrakennetta johon työntekijät voisivat tukeutua.

Neljä vuotta sitten kollegani ja minä osallistuimme ”kohti menestyksestä senioriteettiä” kurssille ja saimme valtuudet itse vetää kurseja. Tällöin tutustuimme ikäjohtamiseen. Päätelimme että jos saisimme sen osaksi organisaatiotamme, työntekijät pysyisivät palveluksessamme pidempään, emmekä enää menettäisi kokeneita työntekijöitä huonon henkilöstöjohtamisen takia. Yrityksemme henkilöstöjohtamisessa paljastui muitakin vastaavia puutteita. Tuntui tärkeältä alkaa toteuttaa ikäjohtamista systemaattisesti.

Halusimme ottaa ikäjohtamisen huomioon pysyvästi kaikilla tasoilla. Halusimme korjata huomaamiamme johtamisen ongelmia, ja myös vastata aluksi tekemämme tilannekatsauksen paljastamiin epäkohtiin.

Projektin toteutus tapahtui kahdella tasolla. Muodollinen toimeenpano ja toimien tarkkailu, arviointi ja raportointi tapahtuu ”operatiivisella” tasolla. Toinen taso on kokonaisvisio ikäjohtamisesta, ”luova ja innostava osa”, jolloin ideoimme tärkeimmät aktiviteetit ja toteutimme me.

1 – Ikäjohtamisen arvio- analysoidaan nykytilanne henkilöstöhallinnon tasolla

2 – Opastusta ikäjohtamisessa niin työntekijöille kuin työnantajallekin. Ohjausta ja mentorointia sekä neuvontaa käytännön toimenpiteissä, jotta konseptista tulee pysyvä osa yrityksen toimintakulttuuria.

3 – Luodaan ikäjohtamista koskeva strategia yritykseen; kehitetään myös yksilökohtaisia suunnitelmia, joissa huomioidaan eri sukupolvien tarpeet sekä työntekijöiden kyvyt ja mahdollisuudet

4 – Yritys järjestää ikäjohtamisen kursseja, työntekijät pätevöityvät kouluttajiksi

5 – Ikäjohtaminen huomioidaan ammatillisessa lisäkoulutuksessa

6 – Otetaan käyttöön uusia keinoja työkyvyn ja hr-strategioiden toimivuuden mittaamiseksi

7 – Ennaltaehkäiseviä toimia kaikenikäisten työntekijöiden työkyvyn säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi (terveysneuvonta, ammattitaidon, jaksamisen ja motivaation ylläpitäminen kaikissa ikäryhmissä)

8 – Aktiivinen yhteistyö ja ajatustenvaihto eri sukupolvien välillä jokaisen ikäryhmän erikoistarpeet huomioiden

9 – Toimenpiteet ergonomian ja työskentelyolosuhteiden parantamiseksi, työntekijöiden tukeminen fyysisen kunnon ja terveyden ylläpidossa, ergonominen kokonaisarvio.

10 – Kolutusta, jossa huomioidaan sekä pätevyysvaatimukset että ikään liittyvät tekijät

Kaikki yllä mainitut toimet linkittyivät osaksi kokonaisuutta. Olemme valinneet osan niistä pysyviksi toimintatavoitteiksemme, niin että ikäjohtamisesta tulee osa johtamisstrategiaamme. Tämä tapahtuu asteittain koska tarkkailemme yhä hankkeen vaikutuksia ja olemme valmiita tekemään muutoksia saamamme palautteen perusteella.

### Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

---

- Projektissa pystyimme toteuttamaan ikäjohtamista laajasti ja suunnitelmallisesti ja saimme sen yhdistettyä oman digijärjestelmämme suunnitteluun
- Monipuolisten ja toisiaan tukevien toimenpiteiden avulla pystyimme entistä paremmin kehittämään esimerkiksi pätevyysvaatimuksia ja seuraajan etsintää työntekijälle.
- Tarvitsimme rahallista tukea voidaksemme tilata palveluja ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Ilman Euroopan sosiaalirahaston tukea, olisimme joutuneet itse toteuttamaan osia projektista ilman tarvittavaa osaamista ja kokemusta.

### “Ahaa” elämys

---

Projektin alussa epäilin, pystyisimmekö toteuttamaan toimenpiteet organisaatiossamme. Nyt olen täysin varma, että ne ovat toimivia ja helppoja ymmärtää ja suureksi hyödyksi henkilöstöhallinnolle.

### Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

---

Projektin materiaali koostuu papereista ja digitaalisista asiakirjoista, jotka voi siirtää pilvisovellukseen. Pilvipalvelussa kaikki asiakirjat ja kaavakkeet ovat käyttäjätunnuksilla interaktiivisesti käytössä 24/7. Työntekijät voivat applikaation avulla tehdä jatkuvasti työsuunnitelmia, joita esimiehet voivat korjailla tai hyväksyä. Palvelussa saisi myös automaattisia muistutuksia lähestyvistä tapahtumista jne. Uskon tämän helpottavan hankkeen ylläpitoa organisaatiossamme.

### Hankkeen vaikutusten seuranta

---

Projekti ei vaadi enää seurantaan, sillä sen tavoitteisiin päästiin lähes kokonaan. Jo käyttöön otettuja toimenpiteitä voidaan kehittää edelleen. Seuraavana strategisena tavoitteenamme on dokumenttien kokoaminen pilvisovellukseen. Sovellus seuraa ja arvioi yksittäisiä käyttäjiä automaattisesti sekä valvoo systeemin toimivuutta.

### Hankkeen hyödyt

---

Projekti lähti liikkeelle tarpeesta ottaa ikäjohtamisen toimia käyttöön yrityksessämme. Käyttöön otetut toimet vahvistivat ja ylläpitivät työntekijöidemme työkykyä. Projekti auttaa meitä muuttamaan johtamiskäytänteitämme. Se loi myös mahdollisuuden määrittellä henkilöstöjohtamisellemme uuden suunnan.

Ikäjohtamisen hankkeessa otettiin vaiheittain käyttöön toimia, joita piti myös mitata ja tutkia. Halusimme saada monipuolisen kuvan yrityksen nykyisestä henkilöstöpolitiikasta ja siitä, miten sitä voisi kaikkein parhaiten kehittää. Alla luettelemme tärkeimpiä ikäjohtamisen osa-alueita:

- Aluksi ikäjohtamisen arviointi. Pisteytimme toimintamme ikäjohtamisen eri osa-alueilla ja teimme kokonaisarvion. Kuten oletimme, saimme aika huonot pisteet.
- Koulutus: olemme ottaneet käyttöön systemaattisen koulutuksen ja siihen liittyvät bonukset. Olemme aiemminkin osallistuneet eri kursseille, mutta se on ollut satunnaisempaa.
- Ennakointi kun avaintehtävissä työskenteleville työntekijöille nimetään seuraaja: olemme tietoisia siitä, kuka on jäämässä eläkkeelle ja kuuntelemme hänen tarpeitaan.
- Alan pätevyysvaatimukset: Olemme luoneet eri työtehtävien pätevyysvaatimuksia koskevan taulukon. Sen avulla työntekijät voivat valita sopivat koulutukset pätevytyäkseen haluamiinsa tehtäviin
- Työkyvyn arviointi: Työntekijöille esiteltiin keinoja heidän työkykynsä mittaamiseen. Sitten he osallistuivat haastatteluihin yksin ja yhdessä ja niiden pohjalta jokaiselle työntekijälle laadittiin työkykyarvio. He saivat sen perusteella henkilökohtaisia suosituksia. Työnantaja sai koosteen työkykyarvoista ja suosituksista.
- Ergonomia-arvio: tarkastimme yksittäisten työpisteiden ergonomian ja teimme ehdotuksia tarvittavista muutoksista.

### Henkilökohtainen suositus

---

Vielä pari vuotta sitten olisin epäillyt ikäjohtamishankkeen tarpeellisuutta pienessä organisaatiossa. Nyt, otettuamme käyttöön projektin kaikki vaiheet, olen aivan varma, että ikäjohtaminen on suureksi hyödyksi pienenkin organisaation johtamisessa. Suosittelen pienille yrityksille ikäjohtamisen periaatteisiin tutustumista ja niiden ottamista osaksi omaa henkilöstöjohtamista. Se onnistuu aivan varmasti kaiken kokoisissa organisaatioissa. Siinä ei ole mitään hävittävää, vain voitettavaa!

“Kohti menestyksestä senioriteettia” ohjelma perustuu ryhmätapaamisiin, joissa osallistujat tunnistavat omat vahvuutensa ja kehitystarpeensa sekä asettavat itselleen henkilökohtaiset uratavoitteet.

Ryhmässä saatetaan esimerkiksi pohtia, miten voi löytää tasapainon vaativan rehtorin työn ja perhe-elämän välillä, unohtamatta kuitenkaan rentoutumista ja muuta elämää.

Huomattavaa: ikäjohtamishanke on yhä käynnissä, emmekä siksi voi esittää varsinaisia tuloksia. Voimme kuitenkin toimia esimerkkinä siitä, miten ikäjohtamista voidaan yrityksessä toteuttaa ja mitä hyötyjä siitä on koko yritykselle

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