

AQE Advisors

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

AQE konsultointi
Haastattelussa Lucie Kratochvílová ja Žaneta Bajerová

Sektori

Kolmas sektori: julkishallinnon konsultointi ja koulutuspalvelut

Erikoistuminen

AQE on pieni konsulttiyritys, jonka tarjoamat palvelut liittyvät strategiseen johtamiseen, paikalliseen kehitystyöhön, arviointiin, koulutukseen, EU rahoitukseen, projektijohtamiseen ja talouden ja tietotekniikan sovelluksiin.

Ikäjohtamisen näkökulma

Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- Analysoimme millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, ja kuinka vanhempien työntekijöiden osaamis- ja koulutustaso saadaan vastaamaan yrityksen tarpeita. Tämä huomioidaan koulutuksen sisällössä ja metodeissa.
- Työntekijän koulutustarpeen jatkuva seuranta
- Koulutus nähdään osana laajempaa urasuunnittelua, ei vain yksittäistä työtehtävää
- Työn järjestäminen oppimista ja kehitystä tukevaksi esimerkiksi eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvissa tiimeissä
- läkkäämpien työntekijöiden ja heidän osaamisensa hyödyntäminen "tietovarantona" kaiken ikäisten työntekijöiden kouluttamisessa.

Odotetut tulokset

Toivomme työntekijöiden vaihtuvuuden vähenevän mentorointiohjelman käyttöönoton myötä. Haluaisimme uusien työntekijöiden jäävän palvelukseemme mahdollisimman pitkäksi aikaa ja etenevän urallaan. Heillä on mahdollisuus edetä päällikötasolle 1,5 vuoden perehdyttämisyksikön jälkeen. Tavoitteena on saada työtehtäviin henkilöitä, jotka täyttävät niihin vaadittavat kelpoisuusvaatimukset.

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

Tärkein syy mentorointiohjelman aloittamiseen oli se, että monet uudet työntekijät lähtivät yrityksestämme perehdytysjakson aikana tai heti sen päätyttyä.

Asiakkaamme ovat julkishallinnon edustajia ja haluamme luoda heihin hyviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämä mahdollistuu vain niin, että työntekijämme ovat sitoutuneet pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Kohti ikäjohtamista

Näkyvin käyttöön ottamistamme toimista on mentorointi, jonka avulla pyrimme siirtämään osaamista vanhemmilta työntekijöiltä kaikille muille. Jokainen uusi työntekijä käy läpi monivaiheisen perehdytysjakson omaksuakseen vaaditut ammatilliset taidot ja yrityksen toimintatavat. Mentoroinnin tavoitteena on saada heidät pysymään talossa perehdytysjakson jälkeen.

Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään työsuhteen alkaessa mentori. Rekrytointiprosessi on kolmivaiheinen, työnhakijan haastattelee ensin henkilöstöpäällikkö, sitten yrityksen johtaja ja viimeisenä hän keskustele tulevan mentorinsa kanssa.

Mentorointi on varsin epämuodollista, sillä firmassamme on vähän työntekijöitä. Me kaikki olemme kuitenkin saaneet ohjeistusta mentoroinnissa ja meillä on valmiudet työskennellä uuden työntekijän rinnalla tämän koeajan ajan.

Kun työntekijä on ollut firmassa vuoden, yrityksen johtaja ja mentori arvioivat hänen työsuoritustaan. Tämä tapahtuu epävirallisesti mutta järjestelmällisesti. Perehdyttämiskokouksen jälkeen työntekijälle laaditaan suunnitelma, josta ilmenee miten hän voi kehittää osaamistaan.

Kun mentorointi aloitetaan, on tärkeää määritellä mitä yritys tarvitsee ja miten tarpeisiin voi pitkällä tähtäimellä vastata. Mentoreiden pitää kyetä näkemään alaistensa potentiaali ja se, miten sitä voisi parhaiten tukea. Aiemmin meillä ei ollut henkilöstöhallinnon osaamista ja se esti koko firmaa kehittymästä. Tämän vuoksi kaikki päälliköt ovat käyneet läpi koulutuksen, jossa käsitellään johtamista, mentorointia, kokousten järjestämistä, ajanhallintaa, viestintää, digitaitoja jne. Heidän osaamisensa voi inspiroida nuorempia työntekijöitä.

Meille oli valaisevaa ymmärtää mentoroinnin tärkeys ja se, kuinka kokonaisvaltainen prosessi se on. Jokaisen esimiesasemassa olevan pitäisi olla mentori ja toimia esimerkkinä alaisilleen ja auttaa heitä niin, että he tuntevat viihtyvänsä organisaatiossamme. Päällikkö on usein valmis mentoriksi vasta oltuaan työtehtävissään noin kahdeksan vuotta, sillä mentorin pitää hallita monta osa-aluetta.

Mentorointi on suhteellisen uusi asia yrityksessämme, se on ollut käytössä noin viisi vuotta. Nyt meillä on selkeä toimintasuunnitelma ja tiedämme, kuka on mentori ja kuka hänen valmennettavansa. Tiedämme kuinka kauan perehdytys vie aikaa ja mille tasolle uuden työntekijän on yllettävä. Meille on myös tullut uusia työntekijöitä, jotka ovat päässeet työtehtäviensä tasalle ilman mentoria ja jääneet yrityksen palvelukseen.

Meillä on tarjolla sisäistä koulutusta kaikille työntekijöille. Koska toimialamme on opetuspalveluiden tarjoaminen, meidän pitää itsekkin jatkuvasti kouluttautua. Olemme laittaneet nettisivuillemme esille tarjoamamme sisäiset koulutukset ja niiden kurssisuunnitelmat. Sieltä jokainen työntekijä voi valita täydentävää koulutusta kokiessaan tarvetta siihen. Kurssit ja harjoittelut toteutetaan kokonaan yrityksen sisäisesti, omia resurssejamme hyödyntäen.

Ikäjohtaminen on osa laajempaa yritysstrategiaa ja sille on nimetty vastuuhenkilö. Samaan aikaan ikäjohtaminen kuuluu myös osana palveluihin, joita tarjoamme asiakkaillemme. Ikäjohtaminen nähdään pitkän tähtäimen prosessina, jota pitää lähestyä sekä systemaattisesti että strategisesti.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet:

- Työntekijöiden vaihtuvuus pieni
- Tarjoamiemme palveluiden laatu parani, kun osaamistaso yrityksessä nousi ja tällä oli strategisia vaikutuksia
- Rahan säästäminen

Heikkoudet:

- Mentorointi vie paljon aikaa ja on pitkä prosessi

“Ahaa” Elämys

Lucie Kratochvílová

Uudet työntekijät lähtivät usein firmastamme koeajan jälkeen. Työmme on vaativaa ja jos heitä ei perehdytetty kunnolla, he turhautuivat ja lähtivät. Ajan myötä huomasimme, että tämä johtui puutteellisesta johtamisesta ja että meidän on tärkeää kehittää henkilöstöhallintoa ja johtamisosaamista.

Uudet työntekijät lähtivät, vaikka korotimme heidän palkkaansa ensimmäisen vuoden jälkeen. Tajusimme, että raha ei ole heille tärkein syy jäädä yritykseen.

Žaneta Bajero

Mentorointi tapahtuu epämuodollisessa ja ystävällisessä hengessä. On kuitenkin tärkeää korostaa uudelle työntekijälle, että esimies ja alainen eivät voi olla ystäviä missään olosuhteissa.

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Mentorointi ja siihen liittyvä koulutus ja perehdytys jatkuvat osana työntekijäistä huolehtimista yrityksessämme

Hankkeen vaikutusten arviointi

Pystyäksemme takaamaan yrityksemme laadukkaat palvelut, kaikki työntekijät pitää arvioida säännöllisesti seuraavilla osa-alueilla:

- Sosiaaliset taidot
- Viestintätaidot
- Ammatilliset taidot
- Digiosaaminen

Jokaisella työntekijällä on oma koulutussuunnitelma. Aluksi työntekijä tekee itsearvioinnin ja saa sitten palautteen esimieheltä ja kollegoilta. Tämän perusteella hän saa suosituksia siitä, mitkä osaamisen osa-alueet vaativat vielä lisäperehdytystä. Tietyn ajan jälkeen arvioimme ovatko koulutustavoitteet toteutuneet ja työntekijän ammatillinen osaaminen parantunut. Miellämme täydennyskoulutuksen osaksi ikäjohtamista koska siinä pyritään tulevaisuutta silmällä pitäen kohentamaan työntekijän ammattitaitoa.

Hankkeen hyödyt

Olemme mentorointiohjelman avulla päässeet päätavoitteeseemme, eli onnistuneet vähentämään työntekijöiden vaihtumista yrityksessämme noin 40 %. Toisin sanoen, kun aiemmin kymmenestä uudesta työntekijästä lähti 5, nyt lähtijöitä on vain 3.

Henkilökohtainen suositus

Pitkäjänteisellä toiminnalla on lopulta myös taloudellisia vaikutuksia. Kun työntekijät eivät vaihdu niin tiuhaan, meidän ei tarvitse jatkuvasti perehdyttää uusia työntekijöitä.

Yrityksen voima on ihmisissä.

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