

# Sonnentor

A close-up photograph of a white tea bag hanging from a thin white string. The tea bag is filled with dried, brown, needle-like tea leaves. The background is a solid, vibrant green color. In the background, another tea bag is visible but out of focus, hanging from a similar string.

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

---

SONNENTOR Kräuterhandels GmbH

Konsulttiyritys Trilog, Waldviertelin alueen työntekijöiden kattojärjestö ” Laatuallianssi”, Etelä-Itävallan työntekijöiden sosiaalivakuutuksista vastaava NÖGKK .

Haastattelussa Edith Sagaster, henkilöstöpäällikkö

## Sektori

---

Toinen sektori: ruoantuotanto

## Erikoistuminen

---

SONNENTOR Kräuterhandels GmbH on vahvan kansainvälisen brändin omaava yritys, joka tuottaa luomuyrttejä, mausteita ja teetä. Tuotevalikoimaan kuuluu noin 900 tuotetta. Yritys perustettiin vuonna 1988 Waldviertelissä, joka on maaseutualue maan luoteisosassa, lähellä Tsekin tasavallan rajaa. Perustaja Johannes Gutmann osti vuonna 1992 sen toimistoksi vanhan maatilan Sprögnitzistä, läheltä Zwettliä. Maatilasta tuli tuotanto- ja jakelukeskus, jota on vuosien varrella modernisoitu ja laajennettu. Viime aikoina yrityksen tiloista on tullut turistien suosima kohde, jossa on tarjolla opastettuja kierroksia, kauppa, luomuravintola- ja kahvila, asuntoja, puutarhoja ja leikkipaikkoja. Vuosittain siellä käy noin 40.000 vierailijaa.

SONNENTORILLA on Itävallan toimipaikassaan 280 työntekijää ja Tsekin toimipisteessä on 150. Suurin osa työntekijöistä työskentelee tuotannossa. Lisää työpaikkoja on syntynyt SONNENTORin 31 myymälään, joita on avattu mm. Wieniin, Graziin ja Salzburgiin. Yrityksellä on myös 19 ravintolaa, jotka toimivat franchising-periaatteella. Työntekijöitä on yhteensä 500, ja heidän keski-ikänsä on 39.

SONNENTOR on sitoutunut kestävään kehitykseen Waldviertelin alueella. Yritys haluaa ulottaa sitoutumisensa myös sen työntekijöihin ottamalla käyttöön erikoistoimia ikääntyvien työntekijöiden työolojen ja työjärjestelyjen parantamiseksi.

## Ikäjohtamisen näkökulma

---

### Urakehitys

- o yksilöllisten uratoiveiden huomioiminen ja niihin liittyvien suunnitelmien laatiminen
- o räätälöityä urasuunnittelua eri ammattiryhmille
- o ammattilaisten tarjoamaa uraneuvontaa

### Rekrytointi

- o ei ikärajoja työpaikkailmoituksissa, jotta saataisiin eri-ikäisiä hakijoita

### Oppiminen, harjoittelu ja elinikäinen oppiminen

- o työn järjestäminen niin että se tukee oppimista ja kehitystä eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvissa ryhmissä.

### Työterveyshuolto ja työpaikan suunnittelu

- o ergonominen työpaikan suunnittelu ja uudelleen järjestely
- o ennaltaehkäisevä siirto uusiin tehtäviin
- o työntekijöiden osallistuminen ja koulutus

### Siirto uusiin tehtäviin

### Muita näkökulmia

- o keskitytään ikäjohtamisen ongelmien ennaltaehkäisyyn

## Odotetut tulokset

---

SONNENTORin käyttöönottamilla toimilla on kolme tavoitetta:

- Iäkkäämpien työntekijöiden työuran pidentäminen sillä heidän kokemuksestaan ja ammattitaidostaan halutaan pitää kiinni.
- Nuorempien työntekijöiden houkuttelevuus yrityksen palvelukseen ( he haluavat useimmiten työskennellä Wienissä maakuntien sijaan). Sen mahdollistaminen, että nuoret työntekijät hyötyvät vanhempien kollegoiden kokemuksesta.
- Sairaspoissaolojen vähentäminen (ne ovat jo valmiiksi matalalla tasolla, keskimäärin viisi päivää vuodessa työntekijää kohden, kun Itävallan keskiarvo on 13 päivää.)
- SONNENTOR haluaa tavoittaa nuoremmat kuluttajat, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän, jos tuotteet ovat terveellisiä ja tuotettu kestävällä tavalla. Työntekijöiden reilu kohtelu on osa kestävästä kehityksestä.

## Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

---

Yrityksemme pyrkii kestäväan ja koko yhteisöä hyödyttävään toimintaan. Tämän yritysfilosofian määritteli jo perustaja Johannes Gutmann kun toimintamme alkoi.

Näkemyksemme kuuluvat ikäjohtaminen ja työntekijöiden terveyden ja osallistumismahdollisuuksien tukeminen.

Ikäjohtamista on siis toteutettu alusta asti, eikä siihen liittynyt tarvinnut tehdä erillisiä päätöksiä.

## Kohti ikäjohtamista

---

Vuonna 2000 yrityksen johdossa laadittiin toimintasuunnitelma, jolla voitaisiin vastata työntekijöiden muuttuneen ikäjakauman aiheuttamiin haasteisiin. Niistä on tullut pysyvä osa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaa. Tukenamme on Waldviertelin alueen yrittäjien yhteinen "Laatuallianssi" kattojärjestö.

### Toimien käyttöönotto Itävallan lakeja noudattaen

Vuonna 2000 Itävallan työvoimaviranomaiset (AMS) alkoivat erityistoimin tukea yli 45-vuotiaiden työllistymistä. SONNENTORille myönnettiin osittaista rahoitusta omiin toimenpiteisiinsä.

Esimerkkinä voidaan mainita, että jotkut yrityksen eläkeikää lähestyvistä työntekijöistä ovat voineet hyödyntää osa-aikaeläkemallia ('Altersteilzeit'). He ovat voineet tehdä lyhennettyä päivää jopa viiden vuoden ajan, menettämättä kuitenkaan eläkkeisiin, vakuutuksiin tai työttömyyskorvauksiin liittyviä etuja.

Jo eläkkeelle jääneillä työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä osa-aikaisesti, kunhan kuukausittaiset tulot ovat alle 395 euroa. He ovat voineet työskennellä aiemmissa työtehtävissään tai vetää opastettuja kierroksia yrityksessä. Yrityksessä arvostetaan näiden entisten työntekijöiden kokemusta ja sitoutumista yrityskulttuuriin. He voivat jakaa osaamistaan muille työntekijöille ja pysyä itse aktiivisina työelämässä saaden samalla pehmeämmän laskun eläkkeelle.

### Erytistymien kehittäminen

SONNENTORISSA on otettu käyttöön myös lukuisia pienempiä toimia iäkkäämpien työntekijöiden työolojen parantamiseksi. Työntekijät itse osallistuvat näiden toimenpiteiden suunnitteluun, jotta ne ovat varmasti heidän tarpeitaan vastaavia.

- *Ergonomia*: toimistoissa on pyritty kehittämään työskentelyergonomiaa. Olemme hankkineet apuvälineitä, kuten ranne- ja polvitukia ja ergonomisia tuoleja. Työntekijät voivat istua jumppapallojen päällä niska- ja selkäsärkyjen ennaltaehkäisemiseksi. Myös tietokoneruutujen korkeuteen on kiinnitetty huomiota. Teemme yhteistyötä terveyskenkävalmistajan Waldviertlerin kanssa ja kaikki työntekijät ovat saaneet 150e
- lahjakortin kenkien hankkimiseen.
- *Työolot*: painavat kuormat ovat ongelma niillä osastoilla, joilla työntekijät käsittelevät tuotteita ja nostavat raskaita säkkejä monta kertaa päivässä. Yleensä yhden säkin painoraja on 25kg, mutta työntekijöille on annettu lupa säädellä painoa omien voimavarojensa mukaan, niin että täytettävät säkit ovat kevyempiä.



- *Työtehtävien kierrätys yrityksen sisällä.* Ennen uusien työntekijöiden rekrytointia harkitaan työpaikan sisäistä siirtoa. Jos työntekijä tarvitsee uuden työtehtävän esimerkiksi terveysongelmien takia, hänet huomioidaan ennen ulkopuolisia hakijoita.
- *Sukupolvimentorointi.* Yrityksen osastot ovat heterogeenisiä ja niissä on kaiken ikäisiä työntekijöitä omine erityistarpeineen. Siksi on nimetty sukupolvimentori, jonka tehtävänä on kuunnella vanhempien työntekijöiden pelkoja siitä, ettei heitä enää arvosteta ja että heidät korvataan nuoremmilla työntekijöillä. Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä ja liittyy työtiimiin, järjestetään ryhmätapaaminen, jossa jaetaan kokemuksia eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Näin vanhempi työntekijä saa varmuuden siitä, ettei häntä olla korvaamassa uusilla työntekijöillä. Samalla pyritään myös karistamaan ennakkoluulot iäkkäämmistä työntekijöistä hitaina, jymähtäneinä ja oppimishaluttomina. Sukupolvimentoriksi nimetty saa yli 6 kk koulutuksen, jonka tarjoavat Trilog (konsulttiyritys), Waldviertelin kattojärjestö ("Laatuallianssi"), Itävallan työllisyysvirasto (AMS) sekä Euroopan sosiaalirahasto (ESF).
- *Sonnensund, ennaltaehkäisevä työterveyshuolto:* Työntekijät ovat työpaikkakyselyissä toivoneet terveyteen liittyvää tukea. Siispä yritys aloitti Sonnensund- projektin (nimessä yhdistyy yrityksen nimi ja murteellinen sana " terveellinen"). Projekti keskittyy terveelliseen ruokavalioon (jokaiselle työntekijälle tarjotaan työpaikkalounas), kuntoiluun (se on suunnattu erityisesti vanhemmille työntekijöille) ja mielenterveyden tukemiseen (erityisesti burnoutin ehkäisyyn). Projekti toteutetaan ryhmätyöskentelynä ja opetustuokioina. Opetusta on tarjolla luonnonmukaisesta lääkityksestä, selkävun helpottamisesta ja joogasta. Jokainen opetukseen tietyn määrän osallistuva saa bonuksen tai lahjan. Yhteistyötahona on ollut NÖGKK ( Niederösterreichische Gebietskrankenkasse), joka huolehtii eteläisen Itävallan työntekijöiden sosiaalivakuutuksista sekä Waldviertelin kattojärjestömme "Laatuallianssi".

## Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

---

Olemme todenneet toimillamme olleen seuraavia positiivisia vaikutuksia:

- *Vähentyneet työpoissaolot.* Poissaoloja oli alun perinkin suhteellisen vähän (keskimäärin 4-5 päivää vuodessa työntekijää kohti kun koko Itävallan keskiarvo on 13 päivää). Kuitenkin hanke vähensi niitä entisestään ja yhtiön tulos parani.
- *Sertifikaatti.* SONNENTOR osallistui pioneerina uuteen työnantajan sertifikaattiin nimeltään Nestor. Nestor Gold määrittelee hyvän ikäsensitiivisen toimintatavan standardit itävaltalaisille työpaikoille. Sen loi vuonna 2010 työ- ja sosiaaliministeriö, jonka vastuulla on myös kuluttajansuoja ja työllisyysasiat.

## "Ahaa" elämys

---

Johannes Gutmann oli sitä mieltä, että yrittänyttä ei laiteta ja kriisit ovat useimmiten mahdollisuuksia, kun vain uskoo ideoihinsa.

" En halua nähdä sitä päivää, jolloin perunoita tai jopa yrttejä voi istuttaa jo maaliskuussa, koska silloin maapallo ei enää voi hyvin"; sanoi Gutmann ja lisäsi: " Haluan kannustaa ihmisiä kunnioittamaan luonnon kiertokulkua. Vain sillä tavoin voimme levittää ekologisuuden sanomaa ja taata lapsenlapsillemme hyvän tulevaisuuden".

Kirjassaan, jonka julkaisee Styria-Verlag, ekoatteen pioneeri kertoo innostavasti ja henkilökohtaisesti elämästään, johon on mahtunut paljon iloa, rohkeutta ja sydämen seuraamista.

## Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

---

Johannes Gutmannille on tärkeää, että yrityksen toimipaikkana on kehittyvä maakunta Waldviertel. " Investoimme tuoton sinne. Palkkaamme työntekijät huonon työllisyyden alueelta. Maksamamme paikallisverot menevät paikalliseen infrastruktuuriin. Noudamme toimissamme kestävä kehityksen politiikkaa". Yritys on kasvanut ja uusia työpaikkoja on syntynyt jo noin 330. Kaikilla työntekijöillä on oikeus yrityksen tarjoamiin palveluihin kuten lastenhoitoon, orgaaniseen työpaikkalounaaseen sekä vaihteleviin työterveysetuihin. Tarkoituksena on vuodesta 2011 saakka ollut toteuttaa yhteishyvään pyrkivää talousmallia.

Työntekijöiden nauttimia etuja ovat: ilmaiset orgaaniset lounaat (200 työntekijästä 180 hyödyntää tämän edun päivittäin), ennaltaehkäisevä työterveyshuolto kuten liikuntakurssit (jooga, selkähuolto, zumba), luennot, kokkailutapahtumat ja terveystarkastukset. Työntekijät saavat 20 % alennuksen yrityksen tuotteista.

Lastenhoitopalveluihin ( SONNENSCHEN) pääsee 20 lasta joista 16 on työntekijöiden lapsia ja 4 muita alueen lapsia. Heistä maksimissaan 13 voi olla samaan aikaan paikalla.

## Hankkeen vaikutusten seuranta

---

Kestävästi toteutetut ja yhteishyvään pyrkivät taloudelliset ratkaisut ovat mitattavissa ja niitä voidaan vertailla toisiin yrityksiin. Tällaista läpinäkyvyyttä ei vielä harjoiteta kaikissa yrityksissä.

## Hankkeen hyödyt

---

- *Holistinen näkökulma:* Yrityksen johto on halunnut ottaa käyttöön toimia, joilla vastataan yrityksen työntekijöiden ikärakenteen muutokseen. Ikääntyvien työntekijöiden terveys ja turvallisuus otetaan huomioon työoloissa ja työajoissa ja heidän kohtaamiaan terveysongelmia pyritään ehkäisemään valistuksen ja ikäjohtamisen kautta. Lisäksi eläkkeelle siirtymiseen tarjotaan tukea ja neuvontaa.
- *Vanhempien työntekijöiden huomioiminen:* olemme sukupolvementori- ohjelmallamme osoittaneet arvostavamme ikääntyviä työntekijöitä. Pyrimme hälventämään heidän pelkojaan siitä, että heitä iän takia väheksyttäisiin tai heidät haluttaisiin syrjäyttää.
- *Kommunikaatio:* käytössä on erilaisia virallisia ja epävirallisia kommunikointiväyliä. Järjestämme esimerkiksi kyselyjä työntekijöille. Toisaalta henkilöstöosasto on säännöllisesti yhteydessä työntekijöihin epämuodollisesti, esimerkiksi taukojen aikana. Tällöin voidaan vaihtaa ajatuksia rennossa ilmapiirissä. Sen lisäksi työntekijät voivat nostaa milloin vain asioita esiin esimiehilleen ja niihin tartutaan aina. Kaikkiin ongelmiin on pyritty etsimään ratkaisu, vaikkakin monimutkaisemmat, investointeja vaativat toiveet (esimerkiksi uuden koneen hankkiminen), saattavat vaatia enemmän aikaa.
- *Työntekijöiden osallistuminen.* Työntekijöiden mielipidettä kaikkiin toimenpiteisiin kysytään ja heillä on mahdollisuus antaa palautetta.
- *Joustavat ja räätälöidyt toimet.* Haastattelemamme henkilöstöpäällikön mukaan työntekijät arvostavat sitä, että toimet ovat joustavia ja ne voidaan mukauttaa yksilön tarpeisiin.


## Henkilökohtainen suositus

---

SONNENTORIN käyttöön ottamia toimia voidaan soveltaa muissa yrityksissä, kunhan vaan käytettävissä on tarpeeksi varoja ja tukea kansallisilta työvoimajärjestöiltä ja sosiaalivakuutuksista huolehtivilta tahoilta. Olemme saaneet kattojärjestöltämme "Laatuallianssilta" paitsi rahallista tukea, myös mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia hyvistä toimintatavoista ja yhteisöllisestä oppimisesta. Alueen muut yritykset voivat hyötyä käyttöönsä ottamistamme toimenpiteistä ja ideoista.

On kuitenkin huomioitava, että toimenpiteiden onnistuminen johtui myös siitä, että ne mukautettiin juuri SONNENTORin työntekijöiden tarpeita vastaaviksi. Jos niitä halutaan soveltaa muissa yrityksissä tai muilla sektoreilla, muutoksia saatetaan tarvita. Ne eivät kuitenkaan vaadi suurta byrokratiaa, joten niitä voidaan toteuttaa myös pienemmissä yrityksissä missä henkilöstöosasto on pienimuotoisempi.

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