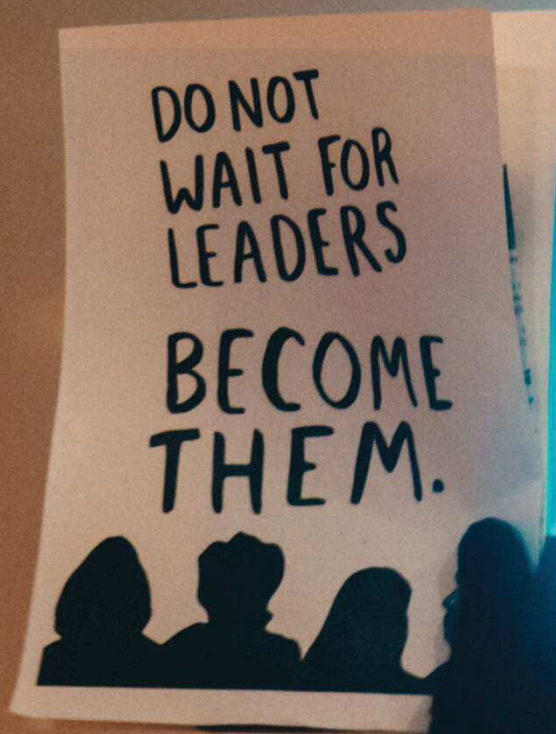


Berner



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

Berner Oy
Mehiläinen (työterveyspalveluiden tarjoaja)
Ilmarinen työeläkevakuutusyhtiö

Sektori

Toinen sektori: yhtiö valmistaa hygieniatuotteita, pesuaineita, torjunta-aineita sekä etanoli- ja liuotinpohjaisia tuotteita

Erikoistuminen

Vuonna 1883 perustettu Berner Oy valmistaa hygieniatuotteita, pesuaineita, torjunta-aineita ja etanoli- ja liuotinpohjaisia tuotteita. Sen lisäksi yhtiö toimii brändituotteiden maahantuoja. Yhtiön palveluksessa on Suomessa 380 työntekijää. Heidän keski-ikänsä on 44 vuotta. 83 työntekijää on yli 55-vuotiaita ja yli 58-vuotiaita on 54. Heistä osa tekee toimistotyötä, osa vuorotyötä tehtaassa tai logistiikassa.

Perheyhtiönä Berner Oy on aina halunnut panostaa hyvään johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin ja on jo pitkään noudattanut hyviä toimintatapoja. Yhtiö alkoi jakaa voitto-osuuksia jo vuonna 1946 ja otti käyttöön lyhennetyt työviikot, pidemmän äitiysloman ja työterveyshuollon kaikille työntekijöille. Vuonna 2010 otettiin käyttöön ikäjohtamishanke. Sen kimmokkeena toimi työntekijöiden ikääntyminen sekä se, että Suomessa eläkkeelle jäävien ikähaarukka on laaja, 63-68 vuotta. Hanke tukee työntekijöiden hyvinvointia ja sen lisäksi se myös mahdollistaa henkilöstöhallinnon suunnittelun ja ennakoimisen.

Ikäjohtamishanke on osa kaikkien työntekijöiden hyvinvointia koskevaa suunnitelmaa. Se täydentää perinteisempiä työterveydenhuollon ja työturvallisuuden toimenpiteitä kuten riskiarvioita ja ennaltaehkäisevää työterveystyötä.

Ikäjohtamisen näkökulma

Työterveyshuolto ja työpaikkasuunnittelu

- o ergonominen työpaikan suunnittelu ja uudelleen järjestely

Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- o iäkkäämpien työntekijöiden osaamisen ja "hiljaisen tiedon" hyödyntäminen kaikenikäisten työntekijöiden kouluttamisessa

Muita näkökulmia

- o keskitytään ennalta ehkäisemään ikäjohtamisen ongelmia

Odotetut tulokset

Berner Oyn ikäjohtamishanke pyrkii parantamaan iäkkäiden työntekijöiden työoloja ja pitämään heidät pidempään työelämässä. Hanke on kohdistettu yli 55-vuotiaille työntekijöille. Hankkeen tavoitteita ovat:

- o päälliköitä koulutetaan ikäjohtamisessa, jotta sitä voidaan kehittää ja tietoisuus ikäkysymyksistä leviää
- o vahvistetaan positiivista suhtautumista ikääntymiseen yksilö- ja yhteisötasolla
- o pyritään takaamaan vanhempien työntekijöiden osaamisen siirtyminen heidän seuraajilleen
- o ylläpidetään iäkkäämpien työntekijöiden työ- ja toimintakykyä, voimavaroja ja motivaatiota
- o arvostetaan senioreiden kokemusta, osaamista ja sitoutumista
- o pienennetään yrityksen eläkekuluja vähentämällä sairaseläkkeelle jäävien määrää

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

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

Kohti ikäjohtamista

Yrityksen ohjausryhmä HR KESU alkoi vuonna 2009 kehittää senioriohjelmaa kiinteänä osana yleistä johtamisstrategiaa.

HR KESU suunnitteli ja kehitti hankkeen yhdessä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen kanssa. Sen lanseeraamisessa netissä ja keskustelujen kautta auttoivat yrityksen keskijohdon työntekijät, seniorityöntekijät, luottamusmiehet ja turvallisuusvastaavat. He kertoivat esimiehille ja ikääntyville työntekijöille hankkeen sisällöstä ja kannustivat senioreja osallistumaan ohjelmaan.

Ikäjohtamishanke koostui neljästä eri osiosta:

Johtaminen

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimia:

- o ennakoidaan johtajien eläkkeelle jäämistä ja seuraajan nimeämistä
- o laaditaan urasuunnitelma ikääntyneille työntekijöille vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä
- o esimiesten kouluttaminen ikäjohtamisessa
- o järjestetään mentorointia/ tutorointia jotta vanhempien työntekijöiden "hiljainen tieto" siirtyisi nuoremmille. Tässä suurin haaste on, että työntekijöiden täytyisi tunnistaa oma osaamisensa osataksaan jakaa sitä eteenpäin. Esimiesten kouluttaminen ikäjohtamisessa on ollut tässä avuksi.

Työyhteisö ja työympäristö

Työyhteisöä ja työskentely-ympäristöä koskevat toimet:

- o levitetään tietoisuutta ikäkysymyksistä osastojen palavereissa ja yhteisinä konsultaatiopäivinä.
- o säännölliset työpaikkakyselyt henkilöstölle
- o järjestetään räätälöityä koulutusta iäkkäämmille työntekijöille, jotta he pysyisivät ajan hermolla esimerkiksi tietotekniikan ja sisäisten järjestelmien käyttämisessä
- o ennakoidaan seuraajan nimeämistä vanhemmille työntekijöille
- o järjestetään vuosittainen senioritapahtuma, jossa kerrotaan iäkkäämmille tarjolla olevista eduista

Työkyky

Ohjelma tukee iäkkäämpien työntekijöiden työkykyä seuraavilla toimilla:

- o työaikajärjestelyjen muuttaminen tarpeen vaatiessa, esimerkiksi osa-aikaeläkkeelle siirtyminen
- o työnkuvan muuttaminen tarpeen vaatiessa (fyysisesti raskaista työtehtävistä voi siirtyä kevyempiin tehtäviin, joissa ei tarvitse esimerkiksi nostella painavia kuormia)
- o yli 58-vuotiaille kuntoilusta kiinnostuneille täyspäiväisille työntekijöille tarjotaan työterveyshuollossa räätälöity kuntoiluohjelma (sisältää vuosittaiset kuntotestit), terveystarkastukset kaksi kertaa vuodessa ja työpaikan ergonomian parantaminen
- o edellä mainittuun kuntoiluohjelmaan osallistuneille (ja siitä päiväkirjan täyttäneille) tarjotaan mahdollisuus kerätä ylimääräisiä vapaapäiviä liukuvasti 5- 8 päivää iästä riippuen
- o järjestetään eläkeinfoja yhdessä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ja työterveyshuollon kanssa. Niissä käsitellään eläkkeelle jäämiseen ja ikääntymiseen liittyviä asioita kuten eläkekertymää ja hyvien elintapojen omaksumista sairauksien ja työkyvyn välttämiseksi.

Työreservi

Työreservi on rekisteri eläkkeelle jääneistä Bernerin työntekijöistä, jotka olivat ilmaisseet halukkuutensa ottaa yhä vastaan lyhyitä työtehtäviä. He voivat esimerkiksi toimia sijaisina muun henkilöstön ollessa koulutuksessa. Rekisteriä päivitetään jatkuvasti ja siinä on nyt 10 nimeä.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Seuraavat tekijät myötävaikuttivat hankkeen onnistumisessa:

- o Lainsäädännöllinen perusta; laki ja käytänteet Suomessa suosivat ikäjohtamista ja kestävä kehitystä
- o Sidosryhmien koordinointi ja esimiesten osallistuminen: vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden välillä, tietoisuuden lisäämistä ja erityiskoulutusta keskijohdon työntekijöille
- o Johtamisnäkökulma: ikäjohtaminen on keskeinen osa tehokasta henkilöstöjohtamista, erityisesti kun eläköityville nimitetään seuraaja

- Henkilöstön motivoiminen: yhteisiin aktiviteetteihin, hankkeisiin ja koulutuksiin pyritään saamaan mahdollisimman paljon osallistujia
- Monipuoliset toimenpiteet: otetaan systemaattisesti käyttöön monipuolisia toimenpiteitä niin johdon, työpisteiden kuin yksilöidenkin tasolla.
- Ulkopuolinen tuki: hankitaan palveluja ulkopuolisilta työterveyshuollon toimijoilta ja eläkevakuutusyhtiöltä
- Tasa-arvon kulttuuri: mentorointia tiedon siirtämiseksi vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille, jotta nämä osaisivat arvostaa vanhempien kollegojensa kokemusta

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Bernerin työntekijäetuisuuksiin kuuluvat sähköiset liikunta- ja kulttuurisetelit sekä matkaedut ePassin kautta (ePassi on vuonna 2007 käyttöön otettu maksusovellus, jonka tarkoituksena on tukea työhyvinvointia. Etusetelit on siirretty sähköiseen muotoon matkapuhelinsovellukseen. ePassi on Suomen johtava työsuhteiden käyttämiseen tarkoitettu maksusovellus.)

Linkissä lisää eettisestä ohjeistosta, jota yhtiö ja sen työntekijät noudattavat myös ikäjohtamishankkeessaan:

Hankkeen vaikutusten arviointi

Mehiläinen (joka huolehtii nykyisin Bernerin työterveyshuollosta) käyttää potilastietojärjestelmään integroitua digitaalista kyselyä, jonka kautta työnantaja saa tärkeää tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, terveydestä ja työkyvystä. Kyselyssä kerättyä tietoa käytetään perustana työhyvinvoinnin ja työkyvyn arvioinnissa.

Digitaalinen työhyvinvointikysely on integroitu potilastietojärjestelmään, josta työnantaja saa niin yksilö- kuin ryhmätasollakin tärkeää tietoa koskien työntekijän elintapoja, terveydentilaa, henkistä hyvinvointia, työyhteisön toimivuutta, työhyvinvointia, työkykyä, työn kuormittavuutta, työpaikkatyytyväisyyttä ja motivaatiota.

Mehiläisellä on paljon tietoa ja kokemusta eri alojen työterveyshuollosta ja sen haasteista. Se voi työterveyskyselyjen pohjalta tarjota kustannustehokkaasti laajan kokonaiskuvan henkilöstön työterveystilanteesta.

Kyselyn tulokset raportoidaan siihen osallistuneille ja yhtiön johdolle ja henkilöstöosastolle. Saadun tilannekuvan perusteella laaditaan konkreettinen suunnitelma siitä, millaisia palveluja henkilöstö tarvitsee, jotta työkyvyttömyyden riski vähenisi ja työteho lisääntyisi.

Hankkeen hyödyt

Bernerin ikäjohtamishanke osoittautui menestykselliseksi.

Eläkekulut pienenevät: työkyvyttömyyseläkkeelle ei ole viime vuosina jäänyt juuri kukaan ja eläkekulut ovat pysyneet matalina. Eläkkeelle jäävien keski-ikä on nyt korkeampi kuin muutama vuosi sitten. Vuonna 2012 se oli 64.5 vuotta ja vuonna 2009 63.5 vuotta (vuonna 2012 valtakunnallinen keskiarvo oli 60.9 vuotta).

Sairaslomat vähenivät: Bernerillä sairaslomia pidetään vähän, 3 %, eikä niissä ole huomattu suurta eroa nuorempien ja vanhempien työntekijöiden välillä.

Hankkeeseen osallistuminen: yli 90 % työntekijöistä hyödyntää henkilökohtaista kuntoiluohjelmaa ja kuntotestejä. Tämä osaltaan vähentää iäkkäämpien sairauspoissaoloja. 65 % työntekijöistä käyttää liikuntaseteleitä.

Työntekijöiden tyytyväisyys: työpaikkatyytyväisyyskyselyissä on ilmennyt, että henkilöstö on yleisellä tasolla tyytyväistä. Ikäjohtamishanke sai erityiskiitosta.

Tunnustus: Helmikuussa 2013 Berner voitti Suomen työelämäpalkinnon, joka myönnetään vuosittain työelämää merkittävästi uudistaneille yrityksille, jotka ovat toimineet innostavina esimerkkinä. Palkinnon jakaa Työelämäpalkinnon rahasto, jonka perustivat Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Yhtiö jatkaa työntekijöiden hyvinvointiin panostamista. Vuonna 2013 aloitettiin ikäjohtamishanke nuoremmille työntekijöille (alle 36-vuotiaille). Se on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2014.

Henkilökohtainen suositus

Seuraavat toimenpiteet ovat toteutettavissa kaiken kokoisissa yrityksissä kaikilla toimialoilla:

- urasuunnittelua yli 55-vuotiaille kehityskeskustelun yhteydessä
- esimiehille suunnataan ikäjohtamiskoulutusta
- eläkkeelle jäämiseen ja seuraajan nimeämiseen varaudutaan ajoissa
- vanhemmat työntekijät voivat toimia mentoreina tai tutoreina nuoremmille
- työtyytyväisyyskyselyt
- kohdennettua koulutusta iäkkäämmille työntekijöille
- joustavat työjärjestelyt (koskien työtehtäviä ja työaikoja)
- tiedotusta ikäkysymyksistä niin vanhemmille työntekijöille kuin koko työyhteisöllekin

Suuremmissa organisaatioissa on helpompi tarjota tuettuja liikuntaharrastuksia tai kunto-ohjelmia tietyille ikäryhmille. Sama koskee mainitsemiamme puolen vuoden välein järjestettäviä terveystarkastuksia ja senioreiden ylimääräisiä vapaapäiviä. Niitä olisi vaikeampi toteuttaa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä.

Lähde:

Euroopan Työturvallisuuslaitos, "Ikäjohtaminen Berner Oy:ssä", 2016
Bernerin nettisivu ja kuvapankki

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