



Voestalpine

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

Voestalpine yhtiöt

DI Herbert Eibensteiner, toimitusjohtaja

LIFE ohjelmaan osallistuivat

Heinz Rittenschober, LIFE ohjelman johtaja ja entinen strategisen henkilöstöhallinnon johtaja

Hannes Linsmaier, luottamusmies Voestalpinen terästehtaalta

Rudolf Karazman, tieteellinen konsultti, johtaja IBG yhtiössä

Sektori

Toinen sektori: terästeollisuus

Erikoistuminen

Voestalkpine on ylikansallinen terästä ja terästuotteita valmistava yhtiö. Sen tuotteisiin kuuluvat auton osat, putket ja rautatiekiskot- Sen palveluksessa on koko maailman laajuisesti yli 51,000 työntekijää, joista 23.000 Itävallan toimintayksiköissä.

Vuonna 1999 työntekijöiden keski-ikä oli 41 vuotta. Ylemmässä tai keskijohdossa työskentelevien keski-ikä oli 47. 5 vuotta. Itävallan 13,000 miespuolisesta työntekijästä 80 % oli yövuorotyötä tekeviä tuotannon työntekijöitä.

Toisen maailmansodan jälkeen yhtiö oli valtion omistuksessa ja sen palveluksessa oli lähes 70.000 työntekijää. 1970-luvun talouskriisi johti yhtiön uudelleenjärjestelyihin ja hallitus yksityisti sen. Tämän seurauksena työntekijöiden määrä väheni Itävallassa 8000:n. Uuden johdon mottona oli "Ei enää terästä, vaan teräsestä!". Modernisointi kannatti ja Voestalkpinesta tuli menestyvä kansainvälinen yhtiö, jolla oli 28 tytäryhtiötä ja 22.000 työntekijää. Vuonna 2004 yhtiö saavutti ennätyksellisen tuloksen. Menestyksen takana olivat kokeneet ja taitavat työntekijät, hyvät johtajat ja jatkuva vuoropuhelu luottamusmiesten kanssa. Henkilöstöosaston käytänteet perustuvat johdon haluun palvella osakkeenomistajia, asiakkaita ja työntekijöitä. Koska heitä pidetään yrityksen kolmantena peruspilarina, työntekijöillä on 10,1 % omistus yhtiöstä. Heillä on myös kattava työterveyshuolto ja sosiaalietuja.

Toisaalta yhtiön toimintaa on supistettu varhennetulla eläköitymisellä ja vähäisellä rekrytoinnilla. Tästä on ollut seurauksena työntekijöiden keski-ikäistyminen. Iäkkäiden työurien pidentämistä tai työntekijöiden ikärakenteen monimuotoisuutta ei ole pidetty kovin tärkeänä.

Ikäjohtamisen näkökulma

Työpaikalta lähteminen ja siirtyminen eläkkeelle

- o valmistelevat toimet yritystasolla ennen eläkkeelle jäämistä
- o joustavat muutosvaiheet
- o joustava eläkkeelle siirtyminen asteittaisen työtuntien vähennyksen kautta

Muita näkökulmia

- o keskitytään ikäjohtamisen ongelmien ennalta ehkäisyyn
- o huomioidaan yksilön koko työura ja kaikki ikäryhmät, ei vain iäkkäitä työntekijöitä
- o holistinen lähestymistapa, joka huomioi kaikki ikäjohtamisen ulottuvuudet

Työterveyshuolto ja työpaikkasuunnittelu

- o ergonominen työpaikkasuunnittelu ja uudelleen järjestely
- o työterveyttä tukevat työaikajärjestelyt

Uudelleen työllistäminen

Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- o työn järjestäminen oppimista ja kehitystä tukevaksi esimerkiksi eri-ikäisistä koostuvissa työtiimeissä

Rekrytointi

- o palkkatukiin ja sopeutumisrahoihin liittyvät ohjelmat
- o Ikärajojen poistaminen työpaikkailmoituksista, jotta saataisiin eri-ikäisiä työntekijöitä

Odotetut tulokset

Tuotannon supistaminen, vähentynyt rekrytointi ja aikaisin eläkkeelle jääminen ovat johtaneet siihen, että henkilökunnan keski-ikä on korkea. Tämän on todettu johtavan tuottavuuden laskuun, osaamisen rapistumisen, työpaikan huonoon ilmapiiriin ja vaikeuteen rekrytoida uusia työntekijöitä. Alkuperäinen vanhemmille työntekijöille suunnattu terveyshanke muuttui strategiseksi uudistukseksi.

Vuonna 2001 johtokunta hyväksyi ohjelman, jonka tavoitteena oli auttaa kaiken ikäisiä ja kummankin sukupuolen työntekijöitä kehittämään ammatillisesti ja antamaan parhaan mahdollisen työpanoksensa koko työuran ajan aina viralliseen eläköitymiseen saakka. Tarkoitus oli myös tehdä Voestalpinesta vetovoimaiseksi koettu työpaikka. Ohjelma on nimeltään LIFE (lyhenne tulee englannin sanoista Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient). Sen tavoitteita ovat:

- o iäkkäämpien työntekijöiden pitäminen töissä
- o uusien työntekijöiden juurruttaminen yhtiöön
- o ammatillisen osaamisen siirtyminen sukupolvelta toiselle
- o vaarallisten ja hankalien työtehtävien järjestely ergonomisesti

Toinen vaihe oli suunniteltu toteutettavaksi ensin Itävallan toimipaikoissa ja sitten kansainvälisissä sisaryhtiöissä. Siihen kuului:

- o hr- strategian kehittäminen
- o jokaiselle työntekijälle taataan oikeus käyttää ainakin 33 tuntia vuodessa projekteihin tai koulutuksiin osallistumiseen joko työpaikan sisällä tai sen ulkopuolella
- o yrityskulttuuri ja johtajuus
- o henkilöstöjohtaminen
- o rekrytointi
- o työterveys ja- työturvallisuus
- o työajat
- o prosessit ja ergonomia
- o perehdyttämisen järjestäminen
- o tasa-arvon toteutumista seurataan ja käytänteitä muutetaan yhtenäisten mahdollisuuksien takaamiseksi molemmille sukupuolille.

Motiivit ikäjohtamisen taustalla

Tuotannon supistaminen, rekrytointikielto ja varhennettu eläkkeelle jääminen ovat johtaneet siihen, että henkilökunnan keski-ikä on korkea. Tilanneanalyysi paljasti, että tämä tilanne saattaa olla uhka tuottavuudelle. Myös ammattitaito, työpaikan ilmapiiri ja rekrytoinnit saattaisivat kärsiä tilanteesta, jossa työpaikkaa ei koettaisi vetovoimaiseksi

Kohti ikäjohtamista

LIFE ohjelma on nykyään kiinteä osa Voestalpinen yritysstrategiaa ja yhtiön johtoryhmä on vastuussa henkilöstöhallinnosta. Uuden toimitusjohtajan mukaan LIFE on ”merkittävin henkilöstöhallinnon ohjelma”.

Vuonna 2005 LIFE ohjelma ja sen keinovalikoima otettiin käyttöön yhtiön teräs- ja rautatieosastoilla. Kunkin osaston ohjausryhmät tukevat ohjelman käyttöönottoa ja päälliköt ottavat vastuun sen toteuttamisesta.

Huhtikuussa 2005 henkilöstöosasto alkoi toteuttaa ohjelmaa autonomien valmistusyksiköissä ja sen tytäryhtiöissä kuten Polynormissa Alankomaissa. Luottamusmiehet levittävät tietoa ohjelmasta myös kansainvälisesti. LIFE ohjelmassa on tarjolla melkein sata erilaista projektia kaikilla henkilöstöhallinnon osa-alueilla. Terästehtaan vuorouudistus on siitä yksi esimerkki.

Yötyö on raskaampaa kuin päivätyö ja etenkin yli 45-vuotiaille se saattaa aiheuttaa univaikeuksia, sairastavuutta ja kroonista stressiä. Terästehtaan koksaamalla, missä tehdään vuoro- ja yötyötä, kehitettiin

pilottiprojektina työvuorojärjestelmän uudistus. Uudessa järjestelmässä on mahdollista ikäperusteisesti lyhentää työaikoja ja vähentää yötyötä.

Koksaamon työvuorouudistus oli osa LIFE hanketta. Sen lisäksi järjestettiin luentoja ikääntymisestä, terveydestä ja vuorotyöstä. Työntekijät saivat kertoa toiveitaan työvuorojen suhteen ja esimiehet ottivat toiveet huomioon uutta työvuorojärjestelmää laatiessaan. Uudessa työvuorolistassa jokainen työntekijä voi valita viikoittaiset työtunnit, vaihtoehdot ovat 34.4, 36 ja 38.5 työtuntia.

Samanlainen työvuorouudistus otettiin käyttöön eräässä toisessakin tehtaassa. Kaikissa tapauksissa halukkaimpia työtuntien vähennykseen olivat 20-30 -vuotiaat työntekijät, vaikka heidän palkkansa pieneni jopa 5%. Työaikakoikeilun piirissä on noin 800 työntekijää seitsemältä osastolta.

Yhä useammat työntekijät hyödyntävät LIFE ohjelmaa ammattitaitonsa kehittämiseen ja yhä useammat päälliköt ymmärtävät, että ohjelma lisää tuottavuutta. LIFEN henkilöstöjohtamisen työkaluihin kuuluu:

- o esimiehille suunnataan koulutusta, jonka aiheena on työkyky, ikääntyminen ja moniarvoisuus
- o ikääntyvien työntekijöiden työpanos tunnustetaan ja sitä hyödynnetään
- o ikään ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän ennalta ehkäisy
- o jokaiselle sukupolvelle omat henkilöstöhallinnon käytänteet
- o pitkäjänteiset koulutussuunnitelmat työntekijöille työtehokkuuden lisäämiseksi
- o kouluttajille kerrotaan miten he voivat välttää ikäsyrjintää koulutuksissa ja käyttäytymisessään
- o iäkkäämmistä työntekijöistä koulutetaan mentoreita, opettajia tai ohjaajia
- o ergonomiset muutokset vähentävät stressiä ja työrasitusta monissa työpisteissä
- o uudet tuotantoyksiköt suunnitellaan LIFEn standardeja vastaaviksi
- o työterveyden ja työturvallisuuden toimet tähtäävät työkyvyn säilymiseen, ikäprofilointi terveystarkastuksissa
- o aloitettiin useita kampanjoita koskien terveyttä, turvallisuutta ja stressiä
- o mentorit auttavat perehdytyksessä ja sisäisessä koulutuksessa
- o ensimmäiset naispuoliset harjoittelijat otettiin terästehtäaseen
- o rekrytointikampanjat kouluissa ja lukioissa

Näkökulman heikkoudet ja vahvuudet

Vahvuuksia:

LIFE ohjelman vaikutuksia ovat:

- o selvä parannus työntekijöiden työtyytyväisyydessä, se oli vuonna 2004 89 % (aiemmin se oli 74 %)
- o saamiemme työhakemusten määrä on selvästi kasvanut
- o meidät mielletään kiinnostavammaksi työmarkkinoilla
- o LIFE helpotti fuusion jälkeisiä toimia kansainvälisissä tytäryhtiöissä
- o asiakassuhteet syvenivät
- o saimme pankeilta paremman luottoluokituksen koska toteutamme kestävästä henkilöstöpolitiikkaa
- o JP Morgan nosti osakkeen arvoa

Heikkoudet:

Suurin haasteemme oli se, että ohjelman kehittäminen ja käyttöönotto kestivät kauemmin kuin työntekijät olisivat toivoneet. Kun yhtiön toimintaa oli supistettu kahden vuosikymmenen ajan, johtajilla tai työntekijöiden edustajilla ei kummallakaan ollut resursseja toteuttaa nopeasti henkilöstöpolitiikan täyskäännöstä.

“Ahaa” elämys

Yrityksen johdon pitää luoda puitteet ideoiden kehittämiseen, ilmaisuun ja toteuttamiseen ilman että ne heti ammutaan alas. Heidän pitää myös toimia itse tästä esimerkkinä. Ideoiden syntymiseen tarvitaan myös aikaa. Ilman näitä edellytyksiä mikään muutos ei voi toteutua.

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Hyvä yrityskulttuurimme perustuu luottamukseen, monimuotoisuuteen, itsemääräämisoikeuteen ja vastuullisuuteen. Näitä arvoja vaalimalla syntyy koko organisaation läpäisevä identiteettimme.

Moniarvoisuus

Kunnioitamme jokaisen työntekijän kykyä ja ainutlaatuisuutta riippumatta sukupuolesta, iästä, alkuperästä, uskonnosta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai mahdollisesta vammasta. Haluamme taata kaikille yhtäläiset oikeudet ja terveyttä ylläpitävät, heidän elämäntilanteeseensa sopivat työolot.

Koulutus ja harjoittelu

Voestalainen työntekijöiden osaamista pyritään pitämään yllä kohdistetuilla tukitoimin ja heille halutaan taata mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Yrityksen menestymisen takaamiseksi haluamme sekä kouluttaa nuoria työntekijöitä että panostaa elinikäiseen oppimiseen.

Kestävä kehitys on tärkeä arvopohja kaikkien Voestalainen päätösten ja toimenpiteiden taustalla. Se on määritelty Vastuullisen Yrityksen strategiassamme ja se on laajasti esillä toimintasuunnitelmassamme. Vastuullisena yrityksenä otamme huomioon asiakkaiden ja työntekijöiden huolenaiheet, ympäristönsuojelun ja siihen liittyvät tuotteet ja innovaatiot sekä pyrimme pitämään tuotantoketjun läpinäkyvänä.

Yritykseen on luotu erillinen terveyden ja turvallisuuden osasto, joka toimii suoraan yhtiön johtokunnan alaisuudessa.

Vuoropuhelu

Yrityksessä on otettu käyttöön työntekijöiden ja johdon väliset kehityskeskustelut tärkeänä osana henkilöstöhallintoa. Jäsenelty keskustelu esimiehen kanssa irrallaan jokapäiväisestä työympäristöstä myötävaikuttaa hyvän yhteistyön syntymiseen. Kehityskeskustelut ovat huolella valmisteltuja, säännöllisiä ja dokumentoituja.

Kehityskeskustelut ovat pakollisia koko yhtiössä. Lisäksi on suositeltavaa, mutta ei pakollista tarjota työntekijöille muita vaikuttamisen väyliä kuten palautekeskusteluja ryhmissä. Yrityksen kaikille jakamiin kyselyihin ja opastuksiin saatetaan tehdä muutoksia eri maissa ja työntekijäryhmissä. Toimintakaudella 2019/20 kehityskeskusteluja järjestettiin 29.121 koko yhtiössä.

Hankkeen vaikutusten arviointi

Työpaikkakyselyistä ilmenee lisääntynyt arvostus työnantajaa kohtaan

LIFE ohjelma otettiin käyttöön 2000-luvun alussa ja siitä lähtien Voestalpine on järjestänyt koko henkilöstölleen säännöllisesti työpaikkakyselyn. Viimeisin kysely toteutettiin vuonna 2019 ja se järjestettiin ensimmäistä kertaa vain sähköisesti. 77 % kaikista kyselyyn kutsutuista osallistui siihen. Tulokset kertovat, että koko yhtiön tasolla on tapahtunut myönteistä kehitystä. 56 % työntekijöistä ilmoittaa olevansa sitoutunut yhtiöön Sitoutuneiden määrä on noussut 3 % vuodesta 2016. Yksilön emotionaalinen ja älyllinen sitoutumisaste lasketaan hänen antamiensa eri vastausten perusteella.

Aiempaa positiivisemmän arvion saivat myös tärkeät kategoriat ”ammatillisen kehityksen mahdollisuudet” ja ”suora johtajuus”. Laajan kyselyn lisäksi eri toimipisteissä voidaan tulevaisuudessa järjestää omia pikakyselyitä. Ne mahdollistavat arvioiden tekemisen itsenäisemmin ja joustavammin. Kyselytulokset pyritään ottamaan pysyvästi ja kattavasti osaksi yhtiön kehitystyötä Yhtiön johtoryhmä raportoi kyselytuloksista valvontaelimille.

Työnantajabrändäys

Voestalinelle on tärkeää profiloitua kiinnostavaksi työnantajaksi. Vain sitoutuneiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden avulla se voi kehittää innovaatioita ja säilyttää markkina-asemansa.

Voestalpine järjestää säännöllisesti tyytyväisyysbarometrin työntekijöilleen mitatakseen yrityksen sisäisten toimien onnistumista. Se myös markkinoi työnantajabrändiään olemalla tiivistä läsnä tärkeissä sosiaalisen median kanavissa ja nostamalla näkyvyyttään kohderyhmien parissa esimerkiksi yliopistoissa rekrytointitapahtumissa ja sponsorien parissa.

Lisäksi hankkeen etenemisestä raportoidaan vuosittain

Hankkeen hyödyt

LIFE ohjelman laajemmat hyödyt ovat seuraavat:

- o Voestaltipinen innovatiivinen imago houkuttelee asiakkaita
- o LIFE ohjelmaan kuului myös mediakampanja televisiossa ja lehdistössä. Kampanjan arvoksi arvioitiin yli 2 miljoonaa euroa.
- o meidät kutsuttiin toimihenkilöiden ja ammattiliittojen konferensseihin
- o ohjelma voitti useita palkintoja, myös rahallisia tunnustuksia
- o konservatiivihallitus ja ammattiliitot viittasivat LIFE ohjelmaan taloudellisissa linjauksissaan ja eläkeohjelmissaan

Henkilökohtainen suositus

Nykyisin yritykset joutuvat jatkuvasti kohtaamaan uusia tilanteita ja haasteita henkilöstösektorilla. Niiden täytyy tarjota kannustimia, motivoida ja reagoida nopeasti. Työntekijöiden huolenaiheet on otettava vakavasti, mukaan lukien digitalisaation seuraukset työpaikoilla. Reiluun ja avoimeen työsuhteeseen ja tehokkaaseen yhtistytöön pitäisi myös kuulua vastavuoroisuus ja työntekijän pitäisi ymmärtää, että ei ole röyhkeää edellyttää häneltä vuorostaan sitoutumista, työn laatua, joustavuutta ja halua menestyä.

Yksi asia on selvä: mitä enemmän työntekijä ja työnantaja tavoittelevat samoja asioita, sitä varmempi on heidän yhteinen menestyksensä tulevaisuudessa

” Voittaja on se, joka iloitsee menestyksestä. Olemme mukana kansainvälisessä kilpailussa ja kilpailut pitää voittaa. Meidän kohdallamme se tarkoittaa parhaiden innovaatioiden kehittämistä, tehokkaimpia prosesseja, ratkaisukeskeistä suhdetta asiakkaisiin ja nopeaa sopeutumista uusiin haasteisiin. Työntekijämme ovat koulutettuja, motivoituneita ja vievät meitä oikeaan suuntaan”

Herbert Eibensteiner, toimitusjohtaja Voestaltipine yhtiöt

Lähde:

- yrityksen kotisivut

- Euroopan elin. ja työolojen kehittämissäätiö Voestaltipine Itävalta

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