

A photograph of three women in a warm, indoor setting. The woman on the left is wearing a black hat and has blonde hair. The woman in the middle is wearing glasses and has dark hair. The woman on the right is wearing a dark, textured sweater and has blonde hair. They are all smiling and looking towards the right. The background is blurred, showing some architectural details.

Frauenberufszentrum Oberpullendorf

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

FBZ - Frauenberufszentrum Oberpullendorf (Naisten koulutuskeskus))

Yksityinen yhdistys, joka tekee suoraa yhteistyötä paikallisen työvoimaviranomaisen (AMS) kanssa

Haastattelussa Sabine Hoschopf, johtajan assistentti

Sektori

Neljäs sektori: aikuiskoulutus

Erikoistuminen

FBZ toimii Itävallan itäisimmässä osassa, Burgenlandin alueella lähellä Unkarin raja. Pysyviä työntekijöitä on kuusi ja he ovat pääosin korkeakoulutettuja naisia (korkeakoulutus tai toisen asteen oppilaitoksen koulutus). Lisäksi työntekijöinä on freelanceharjoittelijoita. Vuosittain kursseille osallistuu noin 150 ihmistä ja noin 800 saa neuvontaa tai uraohjausta

FBZ tarjoaa säännöllisesti yksilöneuvontaa, uraohjausta ja ammatillista workshop-toimintaa. Koulutukset ovat ilmaisia ja ne on suunnattu kaikenikäisille naisille (ikä yleensä 18-75 vuotta) Oberpullendorfin alueella. Kohderyhmiä ovat:

- Työttömät naiset, jotka tarvitsevat tietoa koulutuksista ja avoimista työpaikoista
- Naiset, jotka haluavat hakeutua parempiin töihin tai työoloihin
- Naiset, jotka haluavat palata työelämään pitkän tauon jälkeen esimerkiksi vanhempainvapaan päätyttyä.
- Naiset, joilla ei ole pätevyyttä mihinkään ammattiin tai joiden lukutaito on puutteellinen
- Naiset, joita kiinnostaa työskentely tai opiskelu tekniikan alalla
- Maahanmuuttajanaiset, joilla ei ole koulutusta
- Opiskelijatyöt, jotka miettivät mille uralle tai opintoihin voisivat suuntautua
- Yli 50-vuotiaat miehet ja naiset, jotka haluavat oppia tietotekniikan perustaitoja.

Toimintamme muodot ja aikataulut vaihtelevat ja järjestämme esimerkiksi workshopeja, kursseja, iltapetusta ja henkilökohtaista neuvontaa. Kaikkien asiakkaiden tarpeita vastaamaan laadittiin 9-osainen workshop nimeltään "Tiedän mitä osaan". Siinä käsitellään digi- ja viestintätaitoja, ilmaisutaitoa, sosiaalisia taitoja, ammattiosaamista, palkka-asioita, työhakemuksia, työhaastatteluja, työpaikkailmoituksia, työn ja yksityiselämän tasapainoa ja oppimistekniikoita (erilaiset oppimistavat ja oppijat) sekä projektinjohtamista ja esitysten pitämistä.

Ikäjohtamisen näkökulma

Joustavat työajat

- jokainen voi itse valita työaikansa aikavälillä 7.00- 19.00
- viikoittaisista työajoista voi keskustella ja niihin voi tehdä tapauskohtaisia muutoksia

Urasuunnittelu

Rekrytointi

- Ikärajojen poisto työpaikkailmoituksista, jotta henkilöstön ikäjakauma laajenisi

Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- elinikäinen oppiminen kuuluu filosofiaamme ja koko henkilöstöä kannustetaan jatkuvasti kouluttautumaan tai erikoistumaan

Työterveyshuolto ja työpaikkasuunnittelu

- ergonomiset ratkaisut työpaikalla

- o ennalta ehkäisevä siirto toisiin tehtäviin
- o työntekijöiden osallistuminen ja koulutus
- o säännölliset ryhmätapaamiset ja seuranta pysyvyyden takaamiseksi
- o Fit2Work ohjelman käyttö terveyden ylläpitämiseksi

[Siirto toisiin tehtäviin](#) (pitkien poissaolojen kuten vanhempainvapaan jälkeen osittainen paluu työelämään)

[Muita näkökulmia:](#)

- o heterogeeninen tiimi saa aikaan yhtenäisen tuloksen
- o painotetaan ikäjohtamisen ongelmien ennaltaehkäisyä

[Odotetut tulokset](#)

Ikäjohtamishankkeellamme on seuraavat tavoitteet:

- o vanhempien työntekijöiden ja harjoittelijoiden pitäminen työelämässä, jotta heidän kokemuksensa, taitonsa ja ammattiosaamisensa eivät valu hukkaan
- o nuorempien, koulutettujen naisten houkuttelevaaminen työntekijöiksemme, jotta pystyisimme tarjoamaan asiakkaillemme enemmän monimuotoisuutta (nuoremmat ja koulutetummat työntekijät työskentelevät mieluummin Wienissä kuin maaseudulla)
- o sairaspoissaolojen vähentäminen (niitä on nykyään aika vähän, mutta esimerkiksi burnout on uhka neuvontatyötä tekeville)

FBZ panostaa erityisesti seuraavien periaatteiden noudattamiseen: monimuotoisuus, holistinen näkökulma, neuvontapalveluiden vapaaehtoisuus, tietoturvalakien noudattaminen, laadun takaaminen.

[Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla](#)

Olemme pieni, vuonna 1992 perustettu järjestö. Olemme siis toimineet pian jo 30 vuotta. Muutama vuosi sitten ensimmäiset työntekijämme lähestyivät eläkeikää ja koimme että meidän pitäisi olla siinä aktiivisesti mukana. Emme halunneet vain antaa asioiden tapahtua, vaan halusimme käsitellä ikääntymistä ja kohdata eri sukupolvet. Laskimme työntekijöiden keski-ikä ja se on noin 40-55 vuotta. Rekrytoinneissa suosimme kolmekymppisiä hakijoita, jotta työpaikan ikäjakauma laajenisi. Olemme myös kulttuurillisesti monimuotoinen yhteisö, sillä osa meistä kuuluu paikallisiin vähemmistöihin ja puhuu kotikielensä esimerkiksi kroatiaa ja unkaria.

Haluamme ottaa organisaatioomme myös vähemmistöjä heijastellaksemme seutumme monimuotoisuutta. Työpaikallamme on paitsi hyvin eri-ikäisiä ja näköisiä työntekijöitä, myös laaja kirjo erilaista osaamista ja kokemusta

[Kohti ikäjohtamista](#)

Aloitimme kehitystyömme määrittelemällä miltä osin ikäjohtaminen oli onnistunutta, mitä voisi parantaa ja kuinka voisimme vielä enemmän huomioida monimuotoisuutta työpaikallamme? Oli tärkeää luoda tilaa keskustelulle. Siihen, että kaikki työntekijät ymmärtävät prosessin, kuluu aikaa ja voimavaroja. Jos siihen ei paneuduta, jotkut jäävät sen ulkopuolelle eikä se saa tarpeeksi kannatusta.

Onneksi kaikki työntekijät olivat hyvin kiinnostuneita ikäjohtamisesta ja halukkaita osallistumaan siihen.

Työmme oli kaksivaiheinen:

Ensiksi loimme henkilöstöhallinnon kehityssuunnitelman seuraaviksi vuosiksi. Kuinka organisaatiomme voi kasvaa ja millaisia työntekijöitä sitä varten tarvitaan.

Toiseksi teimme kokonaiskatsauksen. Kuinka voin töissä? Tukeeko työpaikkani terveyttäni? Olenko uupunut? Saanko tarpeeksi haasteita? Haluanko muuttaa jotain? Jos kyllä niin mitä? Käytimme

luottamuksellisten haastattelujen pohjana "Työkyvyn talon" mallia. Vastaukset esiteltiin anonyymeinä koko työyhteisölle. Kyselyvastauksissa työtyytyväisyys ja työkyky oli koettu erittäin hyviksi.

Erittäin tärkeiksi oli koettu myös mahdollisuus työskennellä itsenäisesti, käyttää omia kykyjä, joustavat työajat ja mahdollisuus pitää lomaa pienellä varoitusaajalla sekä se, että henkilökohtaisen tai perhe-elämän vaatimukset otetaan työpaikalla huomioon.

Koettiin myös, että kaikilla työntekijöillä on iästä huolimatta mahdollisuus kehittyä ammatillisesti. Ikäsyrrintää ei ole koettu nuoremmissa eikä vanhemmissa ikäryhmissä.

Lisäksi mainittiin toimivia ergonomisia keinoja kuten korkeudeltaan säädettäviä pöytiä, seisomatyöpisteitä, päivällä käytettäviä valoja tai toimistokäyttöön tarkoitettuja nojatuoleja.

Vahvuksina mainittiin yhteishenkeä lisäävät aktiviteetit, esimerkiksi urheilutapahtumat. Myös laadunvalvontaa pidettiin toimivana (valvonta, säännölliset tiimitapaamiset).

Itävallan lakiin perustuvat toimet

Itävallan työvoimaviranomaiset (AMS) ovat vuodesta 2000 alkaen kohdentaneet työllistämistoimia yli 45-vuotiaisiin työnhakijoihin, erityisesti naisiin. FBZ on saanut rahoitusta näiden työllisyystoimien toteuttamista varten ja tekee aktiivista työtä, jotta tämä kohderyhmä saataisiin työmarkkinoiden piiriin.

Näitä ohjelmia ovat mm. "Altersteilzeit" (osa-ajaeläkemalli), "Wiedereingliederungsteilzeit" (osa-aikainen työhönpaluu), "Eingliederungsbeihilfe" (sopeutusraha), "Aktion 20.000" (työpaikkojen tarjoaminen yli vuoden työttöminä olleille iäkkäille työnhakijoille).

Yksi FBZ:n tarjoama etu on "Bildungskarenz" (opiskeluvapaa). Se on suunnattu työssäkäyville, jotka tarvitsevat harjoittelua tai lisäkoulutusta. Heille myönnetään mahdollisuus pitää töistä lomaa kouluttautumista varten.

Eläkkeelle jääneillä kouluttajilla on myös mahdollista työskennellä tilapäisesti osa-aikaisesti. Heidän kokemuksestaan ja osaamisestaan on hyötyä nuoremmille tai vasta aloittaneille työntekijöille ja heidän siirtymisensä eläkkeelle tapahtuu joustavammin, jos he pysyvät vielä aktiivisina.

Erityistoimia

Työolojen parantamiseksi on otettu käyttöön myös lukuisia pienempiä toimenpiteitä. Kaikki työntekijät ovat saaneet osallistua näiden ratkaisujen suunnitteluun, jotta ne varmasti vastaisivat heidän tarpeitaan

- *Ergonomia.* Toimistolla on ponnisteltu ergonomisten ratkaisujen löytämiseksi. On hankittu apuvälineitä, esimerkiksi ergonominen tietokonehiiri sekä erityistuoleja ja jumppapalloja niska- ja selkäsäryn ennaltaehkäisemiseksi. On myös kiinnitetty huomiota näyttöjen korkeuteen, hankittu säädeltäviä työpöytiä, seisomatyöpisteitä, päivälamppuja ja nojatuoleja toimistokäyttöön.
- *Työtehtävien mukauttaminen.* Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa työtaakkaansa. Hän aikatauluttaa työnsä itse ja voi pitää pieniä taukoja tarpeen mukaan. Hän voi myös päättää vapaasti, milloin menee lounaalle.
- *Työpaikan sisäinen liikkuvuus:* ennen uuden työntekijän palkkaamista mietitään, voitaisiinko tehtävään löytää joku työpaikan sisältä. Jos työntekijä haluaa esimerkiksi terveyssyistä vaihtaa työtehtävää, heidät huomioidaan ennen kuin tehdään uusia rekrytointeja.
- *Vuosittainen kehityskeskustelu:* Säännöllinen tapaaminen esimiesten kanssa, jonka aikana työntekijä voi ilmaista toiveitaan koskien jatkokoulutusta tai työpaikan kehittämistarpeita. Työntekijät saavat kertoa parhaista ja huonoimmista kokemuksistaan kuluneen vuoden ajalta. Työntekijöillä on myös mahdollisuus milloin vain sopia tapaaminen esimiesten kanssa jos heillä on toiveita tai kehitysehdotuksia.
- *Valvonta:* Joka toinen kuukausi työpaikkatarkastaja suorittaa valvonnan. Hän kuuntelee, yrittää ymmärtää ja muuttaa asioita. Työ on psykologisesti vaativaa ja siksi on tärkeää vaalia terveyttä. Kerran vuodessa järjestetään koko organisaation kehittämisseminaari. Kaikki työntekijät osallistuvat siihen työajallaan ja kulut kattaa työnantaja.
- *Terveydenhuolto:* Työpaikkakyselyssä toivottiin terveydenedistämistoimia työpaikalle. Sen seurauksena FBZ nimesi työpaikalle terveysvastaavan, jolle tarjottiin koulutusta, jotta hän voisi neuvoa kollegojaan. Lisäksi

on tarjolla useita mahdollisuuksia liikuntaharrastuksiin kuten vuosittainen keilauskisa, kävelyryhmä ja tanssi- ja joogatunteja.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuuksia:

Työhön ikäjohtamisen kehittämiseksi osallistui koko työyhteisö. Se loi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä. Tulokset olivat niin positiivisia, että tekisimme sen varmasti uudestaan.

Meille ei koitunut hankkeesta mitään ylimääräisiä kuluja sillä saimme rahoitusta hankkiaksemme ulkopuolisia palveluja arvioinnin avuksi.

Nykyään puhumme työpaikalla paljon avoimemmin peloista ja huolenaiheista. Vanhemmat työntekijät puhuvat ikääntymisestä. Iäkkäitä arvostetaan heidän kokemuksensa ja osaamisensa takia ja he välittävät arvojaan eteenpäin.

Heikkous:

Prosessi oli aikaa vievä. Työntekijöiden mukana pitämiseen piti panostaa ja uudet työntekijät jäivät helposti hankkeen ulkopuolelle.

“Ahaa” elämys

Olimme iloisia ja ylpeitä siitä, että työpaikkatytytyväisyys on niin korkealla tasolla organisaatiossamme. Se rohkaisee meitä jatkamaan valitsemallamme tiellä. Prosessi kannattaa aloittaa tilannearviolla. Sen pohjalta voimme työskennellä taataksemme työn laadun ja työkyvyn säilymisen. Pian tuli selväksi miten tärkeää on työntekijöiden itsensä osallistuminen. Meille oli helpotus nähdä miten sitoutuneita ja ylpeitä työpaikastaan työntekijämme ovat

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Totta kai työ jatkuu nyt kun olemme nähneet, miten työntekijöistä on tullut yhä sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työpaikkaansa.

Terveysvastaava: ikäjohtamisprojektin myötä nimettiin terveysvastaava. Hän on ensimmäinen, jonka puoleen voi kääntyä, jos joku tilanne työpaikalla herättää kysymyksiä, ongelmia tai ideoita.

Tiimitapaaminen: joka toinen viikko järjestetään työnkuvaan kuuluva tiimitapaaminen. Jokaiselle tiimin jäsenelle on varattu aikaa tapausten tai aihepiirien käsittelyyn.

Valvonta: työpaikkavalvontaa järjestetään joka toinen kuukausi ja siihen osallistuminen kuuluu työtehtäviin

Kehityskeskustelut, kuten yllä kuvattu

Hankkeen vaikutusten arviointi

Jatkamme “Työkyvyn talon” metodia workshop- toiminnalla ja omakohtaisella pohdiskelulla.

Kerran vuodessa aiheesta järjestetään koulutuspäivä ulkopuolisen kouluttajan kanssa

Yhdistyksen johtokunta. Johtokunta tasapainottaa yhdistyksen vilkasta toimintaa. Neljä kertaa vuodessa johtokunta tapaa johtohenkilöstöä ja työntekijöiden edustajan. Johtokunnan puheenjohtajaan voi ottaa tarvittaessa yhteyttä milloin vain.

Hankkeen hyödyt

- Parempi sitoutuminen yhdistyksen tavoitteisiin
- Ymmärretään paremmin yhdistyksen johdon näkökulmaa ja toisin päin
- Korkea työttytyväisyyden ja työkykyisyyden taso ilahdutti meitä

- Lisää tietoisuutta siitä, miten yksilöiden tarpeisiin voi vastata esimerkiksi lisäkoulutuksella, tiiminrakennuksella ja ennaltaehkäisevällä terveydenhuollolla.
- *Holistinen lähestymistapa:* henkilöstöhallinnossa on otettu käyttöön laaja keinovalikoima, joka koskee ikääntymistä, demografista muutosta yrityksessä ja yhteiskunnassa ja työterveyttä monista näkökulmista, kuten työolot ja työajat, terveysvalistus, työterveydenhuolto, sukupolvijohtaminen ja siirtyminen eläkkeelle
- *Kommunikaatio:* käytössä on sekä virallisia että epävirallisia yhteydenpitokanavia. Virallisia ovat esimerkiksi työntekijäkyselyt, tiimitapaamiset, valvonta ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Toisaalta työpaikan WhatsApp ryhmässä voidaan vaihtaa ajatuksia ja ideoita henkilökohtaisemmalla ja epämuodollisemmalla tasolla. Tämän lisäksi työntekijät voivat milloin vain nostaa asioita esiin esimiehilleen ja heitä kuunnellaan aina.
- *Työntekijöiden osallistuminen:* Työntekijöiltä kysytään heidän näkemystään toimenpiteistä ja heillä on mahdollisuus antaa palautetta säännöllisissä tiimitapaamisissa
- *Joustavat ja räätälöidyt toimenpiteet:* Työntekijät ovat esimiehensä mukaan tyytyväisiä siihen, että toimenpiteet ovat joustavia ja että niitä voi helposti soveltaa erilaisiin tilanteisiin

Henkilökohtainen suositus

FBZ todella panostaa työssä viihtymiseen. Käytämme monia keinoja pitääksemme työntekijämme terveisinä ja työkykyisinä. Sosiaalityön, erityisesti neuvonnan, alalla kaikki työntekijät ovat keskimääräistä koulutetumpia. Sosiaalialalla tuntuu myös olevan suurempia velvoitteita työntekijöitä kohtaan kuin vaikka esimerkiksi keskimääräisessä tuotantoyrityksessä. Jokaisen työntekijän täytyy kuitenkin ottaa vastuu itsestään. Heille on tarjolla tukipalveluita ja heidän pitää vain hyödyntää niitä. Jatkokoulutus ja opintovapaa ovat erityisen hyödyllisiä uran luomisessa. Kaikki toimenpiteet on kohdennettu juuri FBZn kaltaisen aikuiskoulutuskeskuksen työntekijöille sopiviksi.

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