

# WEIBERWIRTSCHAFT



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

---

WEIBERWIRTSCHAFT - tukityöllistämishjelma  
Haastattelussa Nina Piniel, yhteiskuntavastuupäällikkö, HR- johtaja

## Sektori

---

Toinen- leipomotoiminta ja kolmas sektori: kahvilatoiminta

## Erikoistuminen

---

Tukityöllistämiprojekti WEIBERWIRTSCHAFT aloitti vihdoinkin vuonna 2019 pitkien valmistelujen jälkeen.

WEIBERWIRTSCHAFT ( "naisten talous") on tuetun työtoiminnan järjestäjä. Se on Burgenlandin hallintoalueen sekä EU: n rahoittama. Se tarjoaa määräaikaista työsuhdetta ja harjoittelupaikkoja leipomokahvilassa sekä siivoustyötä ja toimistotyötä. Siellä valmistetaan pääasiassa piirakoita ja kakkuja sekä tarjoillaan aamiaista, voileipiä ja muuta pikku purtavaa. Tuotteita myydään paikan päällä kahvilassa tai niitä toimitetaan asiakkaille.

Harjoittelijat viipyvät työssä 6-9 kuukautta ja sijoittuvat sen jälkeen avoimille työmarkkinoille.

Pysyviä työntekijöitä on kuusi ja vaihtuvia työntekijöitä on kymmenen. Vaihtuvat työntekijät osallistuvat työharjoitteluun, joka valmistaa heitä siirtymään menestyksekkäästi vapaille työmarkkinoille. Kohderyhmänä ovat syrjäytymisvaarassa olevat tai pitkään työelämästä syrjässä olleet työnhakijat. Projektimme on siis hyvä esimerkki ikäjohtamisesta. Tavoitteenamme on tarjota yli 80 ihmiselle työpaikka kolmen vuoden aikana. Projekti on tähän mennessä työllistänyt jo 30 henkilöä.

## Ikäjohtamisen näkökulma

---

WEIBERWIRTSCHAFT on sitoutunut kestävään kehitykseen Burgenlandin maaseutualueella ja haluaa erityisesti huolehtia yli 50-vuotiaista naisista, joiden työttömyysaste on korkea

### Urasuunnittelu

- o Henkilökohtaisen yksityiskohtaisen jatkokoulutussuunnitelman laatiminen jokaisen omien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi
- o Uraneuvontaa ammattiryhmittäin (leipurit, kokit, tarjoilijat)
- o Apua työhakemusten laatimisessa, jotta mahdollisuudet työllistyä olisivat mahdollisimman hyvät

### Rekrytointi

- o Ikärajojen poistaminen työpaikkailmoituksista, jotta henkilöstöön saataisiin enemmän monimuotoisuutta (ikä, koulutus, alkuperä)
- o Huolellinen rekrytointi jotta kaikki pysyisivät ohjelmassa mukana

### Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

- o Kuukausittaiset keskustelut työntekijöiden kanssa
- o Työtehtävien järjestäminen niin, että oppiminen ja ammatillinen kehitys ovat mahdollisia

### Terveydenhuolto

- o Ammatillista työterveysuojelua (hygienia- ja ensiapukoulutukset)
- o Taukojen järjestäminen
- o Pitkien sairauslomien välttäminen

## Odotetut tulokset

---

Toimimme tavoite on tiimityön parantaminen ja työntekijöiden suurempi halukkuus työskennellä 65-vuotiaiksi asti (65 vuotta on miesten virallinen eläkeikä Itävallassa. Naisilla se on nyt 60 vuotta, mutta vuodesta 2023 myös naisten eläkeikää aletaan vähitellen korottaa).

Haluamme herättää avointa keskustelua koskien eri ikäryhmiä, ammattiryhmiä ja erityisesti erilaisia kulttuureita.

Avoimella keskustelulla ja hankkeen toimenpiteillä pyrimme saavuttamaan kaikki ikäryhmät, ammattiryhmät ja eri kulttuuritaustoista tulevat työntekijät.

Muita toivottuja tavoitteita

- o mahdollisuus pitää vapaammin taukoja (enemmän lyhyitä taukoja, tupakoinnin salliminen tauolla)
- o mahdollisuus henkilökohtaisempiin työaikajärjestelyihin (osa-aikatyö, viikoittaiset työajan vaihtelut ja mahdollisuus lyhyisiin vapaisiin)
- o enemmän tukea ammatilliseen kouluttautumiseen ja harjoitteluun (opiskeluvapaa)
- o sairaslomien vähentäminen (osittainen paluu töihin)
- o halukkuus ylitöihin sesonkiaikoina

### Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

---

#### Parempi työilmapiiri

Asettamiemme tavoitteiden tarkoituksena on luoda parempi työympäristö. Meidän alallamme työpäivät ovat vaihtelevia. Työmäärä riippuu lyhyellä tähtäimellä asiakkaiden kulloisistakin tilauksista (syntymäpäivät, firmojen juhlat jne) ja meidän pitää jakaa työtehtäviä joustavasti. Myös työntekijöiden on ymmärrettävä tämä kausittaisuus. Samaan aikaan haluamme myös kantaa vastuamme ympäristöstämme, luonnosta ja paikallisesta yhteisöstä.

#### Ei ikäsyrajintää ja paremmat työtulokset

Lisäksi halusimme kehittää henkilöstöhallintoa niin että kaikki työntekijät tuntisivat olonsa arvostetuiksi ja viihtyisivät työyhteisössä. Nykyään monet ihmiset joutuvat jäämään pois työelämästä burnoutin takia. Työnantajalta ei juuri heru palautetta. Halusimme kehittää juuri palautteen antamista: haluamme järjestää säännöllisiä kehityskeskusteluja. Niiden avulla haluamme varmistaa, että työntekijä on oikeissa työtehtävissä ja koulutustavoitteet ovat realistisia. Vanhemmilta työntekijöiltä, etenkin naisilta, puuttuu usein itseluottamusta ja he häpeävät ikäänsä sen sijaan että olisivat ylpeitä suorituksistaan ja kokemuksestaan.

Vanhemmat työntekijät ajautuvat usein sivustakatsojan rooliin eivätkä uskalla pyytää mitään tai ehdottaa muutoksia. He ovat usein tyytyväisiä siihen, että heillä ylipäänsä on työtä. Me haluamme taistella tätä kehitystä vastaan, sillä arvostamme iäkkäämpien osaamista. Meidän mielestämme kaikilla, niin nuorilla kuin vanhoilla ja miehillä kuin naisilla, on oikeus hyvään työpaikkaan. Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus kehittää itseään ja osallistua projektimme menestykseen.

#### Tieto

Sosiaalisiin perusteisiin työskentelevissä yrityksissä on tärkeää jakaa yrityksen filosofiaa kaikille työntekijöille ja varmistaa että kaikki ymmärtävät sen. Työmme tavoitteiden pitäisi olla myös laajan yleisön tiedossa.

### Kohti ikäjohtamista

---

Mitä teemme saavuttaaksemme tavoitteemme mahdollisimman hyvin?

- o Aluksi rekrytoimme osaavan sosiaalialan ammattilaisen vastaamaan koko henkilöstöhallinnosta ja yhteisvastuustrategiasta
- o Kun uusia työntekijöitä palkataan, tehdään aluksi hänelle tapauskohtainen arvio. Tätä varten on erikseen laadittu lomake, joka sisältää seuraavat kysymykset:
  - Kuinka monta tuntia haluan työskennellä?
  - Kuinka paljon palkkaa tarvitsen tai haluan?
  - Kuinka pitkään voin seistä?
  - Kuinka painavia taakkoja voin nostella?
  - Millaiset työajat haluan?
  - Millainen on ihannetyöpaikkani?
  - Olenko herkkä melulle?
  - Työskentelenkö mieluummin yksin vai tiimissä?
  - Mikä / kuka / missä haluan olla vuoden kuluttua?

Näillä kysymyksillä haluamme herättää työntekijän ymmärtämään omat tarpeensa ja toiveensa ja sen, että he saavat ilmaista ne.

Yritämme järjestää työolosuhteet mahdollisimman paljon näitä toiveita vastaaviksi. Tietenkään se ei ole aina mahdollista, mutta asioista on tärkeää puhua. Mitä työntekijä haluaa ja mitä työnantaja voi tarjota?

Tärkein kysymys koskee työssä viihtymistä. Mutta sitä ei usein kysytä.

Avoimessa ilmapiirissä osallistujat uskaltavat ilmaista toiveitaan ja tuoda esille epäkohtia. Jos sinulla on sananvaltaa, pysyt pidempään terveenä ja tuottavana.

- o Ensimmäisen keskustelun jälkeen työntekijä saa opasvihkosen työehdoista. Työsopimuksen ja työehtosopimuksen läpikäynti kuuluvat toimintaperiaatteisiimme. Vihkosesta löytyy myös esimiesten puhelinnumerot ja hr-päällikön vastaanottoajat.
- o Kuukauden kuluttua järjestetään toinen tapaaminen, jossa kysytään: vastaako työpaikka odotuksiasi? Mikä voisi olla paremmin? Mitä haluaisin muuttaa? Kuinka kollegoiden kanssa sujuu? Näitä kysymyksiä käsitellään mahdollisimman avoimesti. Työntekijä saa myös henkilökohtaista palautetta ja kehityskohteita. Tarpeen vaatiessa voidaan järjestää tapaaminen kerran viikossa sosiaalityöntekijän kanssa.
- o Sukupolvien välistä yhteistyötä syntyy myös tiimityössä, jossa osallistujat ovat eri ikäisiä tai heillä on eri pituinen työkokemus. Toisten kunnioittaminen on hyvin tärkeää. Tuotannon, asiakaspalvelun ja hallinnon työntekijät saatetaan työskentelemään yhdessä. On tärkeää, että kaikki ymmärtävät menestyksen syntyvän yhteistyöllä, jossa jokaisella on oma paikkansa.
- o Itävallan valtion tarjoaminen mahdollisuuksien hyödyntäminen:
- o Teemme läheistä yhteistyötä Työministeriön, Elinkeinministeriön, Maatalousministeriön, ammattiliittojen ja työvoimaviranomaisten kanssa, jotta voisimme hyödyntää lain tarjoamia mahdollisuuksia iäkkäiden työntekijöiden tukemiseksi. Lain suomina mahdollisuuksia ovat:
  - sopeutumistuki (vanhemmille työntekijöille)
  - opintovapaa (erikoistuneen täydennyskoulutuksen mahdollistamiseksi)
  - osa-aikatyö iäkkäämmille (joustava siirtyminen eläkkeelle)
  - osittainen työhön paluu (pitkän sairausloman jälkeen)
- o Työtehtäviä mukautetaan ja huomioidaan se, että tuotannon työtehtävissä ongelmia ovat raskaiden kuormien nostelu ja pitkäkestoinen seisominen samassa paikassa. Työntekijöitä kannustetaan tsemppaamaan toisiaan ja lyhyitä taukoja voi pitää itsenäisesti.
- o Taukokuoneesta on tehty viihtyisiä mukavilla huonekaluilla tai siellä on parveke, jolla voi istua
- o Siirtyminen toisiin työtehtäviin yrityksen sisällä on mahdollista (esimerkiksi siirtyminen keittiöstä asiakaspalveluun ja toisin päin).
- o Työparit: uuden työntekijän aloittaessa työnsä hän saa työparikseen kokeneen kollegan, joka selittää hänelle tarkasti toimintatavat ja on hänen rinnallaan perehdytyksen ajan. Tähän voi mennä kuukausi. Näin uudella työntekijällä on alusta saakka tukihenkilö, jonka puoleen hän voi kääntyä.

### Näkökulman heikkouksia ja vahvuuksia

---

#### Vahvuuksia

- o Työntekijämme kokevat itsensä arvostetuiksi, pitävät työstään ja kokevat vahvasti kuuluvansa työyhteisöönsä
- o Olemme julkisesti tunnustettu tuetun työtoiminnan tarjoaja, se takaa uusia asiakkaita
- o Työhönottohaastattelu ja siellä jaettava opaskirja kertovat työpaikasta selkeästi
- o Työparin kanssa työskentely helpottaa perehdytysvaihetta
- o Joustavat työajat auttavat pysymään pidempään työkykyisenä
- o Työilmapiiri on hyvä, jopa työnaikana vitsaillaan!
- o Työtehtävien tai työaikojen vaihtaminen onnistuu usein yrityksen sisällä
- o Työkykyä vahvistetaan mahdollisuudella täydennyskoulutukseen ja urasuunnitteluun

#### Heikkouksia

- o Meidän yrityksessämme panostetaan poikkeuksellisen paljon yhteiskuntavastuuseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kaikissa muissa pienissä yrityksissä tämä ei ole mahdollista
- o Joskus työntekijät kokevat jatkuvan kehitystyön hämmentäväksi koska heidän mielipiteitään ei ole koskaan aiemmin kysytty työpaikalla

- Työpisteestä toiseen siirtyminen hermostuttaa joitakin työntekijöitä. Kun yksi työtiimin jäsen siirtyy yllättäen muualle, toiset voivat kokea itsensä hylätyiksi
- Joustavuus työntekijöitä kohtaan tekee esimiesten suunnittelutyöstä hankalampaa

## "Ahaa"elämys

---

Erityisesti naisia kohdellaan yhteiskunnassa usein epätasa-arvoisesti. On uskomatonta, että ihmiset häpeävät ikäänsä ollessaan yli 50-vuotiaita. En ikinä olisi uskonut, että tilanne voisi mennä siihen. Olen hyvin ylpeä siitä, että oma työnantajani toimii eri tavalla ja voin tehdä jotain sen eteen, että naiset löytävät rohkeuden pohtia omia tarpeitaan. Tällöin he myös kykenevät arvostamaan omaa työtään.

## Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

---

Harjoittamamme ikäjohtaminen on osa yritysfilosofiaamme. Jatkamme varmasti samalla tiellä ja ehkä jopa vahvemmalla otteella.

Naisten virallinen eläkeikä on nyt 60, mutta pian se on 65. On hyvin todennäköistä, että tarvitsemme pian lisää ikäjohtamisen toimia.

Haluamme olla osa kestävästä kehitystä. Tarjoamme työtä syrjäytymisvaarassa oleville. Ostamme mahdollisimman paljon paikallisia raaka-aineita ja pyrimme vastaamaan yhteisön tarpeisiin.

Näiden toimien toteutuminen varmistetaan palkkaamalla hr-päällikkö.

## Hankkeen vaikutusten arviointi

---

Koemme olevamme osa paikallista yhteisöä ja toimimme aktiivisina yhteistyökumppaneina sosiaalisissa, poliittisissa sekä kulttuurielämän kysymyksissä. Yhteiskuntavastuustrategiamme kuuluu toimintaperiaatteisiimme ja siinä painotetaan erityisesti työntekijöiden kehitystarpeisiin vastaamista ja aktiivista läsnäoloa paikallisyhteisössämme.

WEIBERWIRTSCHAFTn vuosikertomuksessa kuvailaan laajasti henkilöstöhallinnon toimia, joihin ikäjohtaminen tärkeänä osana kuuluu. Vuosikertomuksessa raportoidaan tilastoja henkilöstön ikärakenteesta, sairaslomista, poisjäämisistä ja jatkokoulutuksesta.

Kuten aiemmin mainittiin, jokainen työntekijä saa opasvihkosen, jossa on mainittu työehdot. Sillä taataan, että ne pysyvät muistissa ja niihin voidaan palata seuraavassa kehityskeskustelussa.

## Hankkeen hyödyt

---

- *Holistinen lähestymistapa:* käyttöön otetut toimet koskevat ikääntymistä, kulttuurista moninaisuutta, erilaisia koulutustaustoja sekä työtyytyväisyyttä, työterveyttä ja työturvallisuutta monesta näkökulmasta. Huomioimme työolot ja työajat, ennaltaehkäisen työterveyshuollon, monisukupolviset työtiimit, työparit ja eläkkeelle jäämisen.
- *Yhteiskuntavastuu ja ikäjohtaminen:* Nimittämällä yhteiskuntavastuupäällikön yritys osoittaa työpaikan sisä- ja ulkopuolelle arvostavansa työntekijöitään ja pyrkivänsä estämään kaiken syrjinnän ja hyväksikäytön.
- *Kommunikaatio:* huolellinen rekrytointi, työntekijän opasvihkonen, työpareissa työskentely ja palautekeskustelut mahdollistavat sen, että tarjolla on useita viestintäkanavia. Lisäksi työntekijä voi milloin vain ottaa yhteyttä johtajiin, joiden yhteistiedot ovat opasvihkosessa.
- *Työntekijöiden osallistuminen:* työntekijöillä on sananvaltaa suurempien tilausten suunnittelussa ja työpaikalla tapahtuvissa muutoksissa
- *Työpaikkatytyväisyys:* Työntekijät viihtyvät meillä hyvin, elleivät jopa erinomaisesti. He saavat antaa palautetta kehityskeskusteluissa. Pitkiä sairaslomia on harvoin ja työntekijät tuntevat vastuuta työpaikastaan ja kollegoistaan.

## Henkilökohtainen suositus

---

Pitäisi olla olemassa rahoitussysteemi ikäjohtamiselle myös pienissä ja mikroyrityksissä. Tällöin ikäjohtamista toteutettaisiin useammassa yrityksissä.

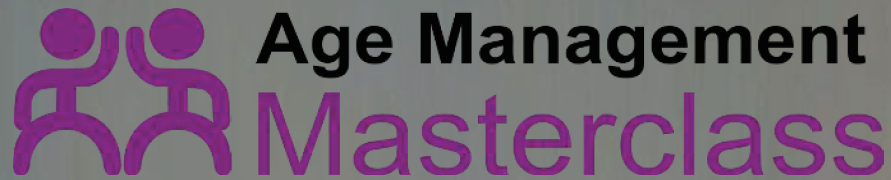
## Ikäjohtamisen Masterclass - Inspiroivia esimerkkejä hyvästä ikäjohtamisesta

Me saimme hankkeeseemme EU-rahoitusta. Siihen tarvittiin etukäteistietoa rahoittajatahoista, joita ei laajalti tunneta. Hakemusten laatimiseen menee paljon aikaa, mutta erityisesti siinä tarvitaan tahtotilaa.

Meidän mielestämme yhteiskunta ei voi vain sivuuttaa laajaa yli 50-vuotiaiden joukkoa, jotka ovat halukkaita tekemään töitä.

Myöskään nuoria työntekijöitä ei voida jättää opettelemaan kaikkea itsekseen. He tarvitsevat innostavia roolimalleja urapolulleen.

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