

## IKÄJOHTAMINEN PÄIJÄT-HÄMEEN ATERIAPALVELUT -KONSERNISSA

### Johdanto

Keva on tukenut kehittämisrahalla Päijät-Hämeen Ateriapalveluiden hanketta *Hyvinvoinnin lisääminen, työkyvyn palauttaminen ja työurien pidentäminen ikäjohtamisen kautta*. Hanke alkoi helmikuussa 2025 ja sen kesto on noin yksi vuosi. Hanke toteutettiin yhteistyössä työterveyshuollon toimittaja Pihlajalinnan asiantuntijoiden kanssa.

Kehityshankkeen tavoitteena oli luoda ilmapiiri, jossa eri-ikäiset työntekijät voivat kukoistaa sekä toimia tuottavasti ja hyvinvoivina. Ikäjohtaminen Päijät-Hämeen Ateriapalvelut - konsernissa on jatkuvaa kulttuurin ja työyhteisön kehittämistä. Toimenpiteitä ja käytäntöjä päivitetään säännöllisesti konsernin tarpeiden mukaisesti. Ikäjohtamisen käytänteet tukevat myös konsernin strategiaa 2025-2028, jossa tavoitteena on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Hankkeen aikana luotiin Päijät-Hämeen Ateriapalveluille ikäohjelma sisältäen ikäystävälliset HR-käytännöt sekä työkyvyn kehittämisneuvottelulomake, jotka tullaan jalkauttamaan koko organisaatioon ja ottamaan aktiivisesti jokapäiväiseen käyttöön. Kohderyhmän osaaminen vahvistui hankkeen aikana eri-ikäisten työntekijöiden työurien johtamisessa. Samoin lisääntyi kohderyhmän ymmärrys huolehtia omasta työhyvinvoinnista. Kun esihenkilö itse voi hyvin, hän jaksaa paremmin huolehtia myös työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

Ikäjohtamisen käytänteet ja sukupolvien välinen yhteistyö jalkautetaan konsernissa aktiivisella tiedottamisella sekä järjestämällä esihenkilöille ja henkilöstölle aiheeseen liittyvää valmennusta.

Tulevienkin vuosien aikana eläköitymisemme on voimakasta, kun suurten ikäluokkien työstä pois jääminen jatkuu edelleen. Tässä tilanteessa tärkeää on haasteiden ja tarpeiden tunnistaminen sekä tavoitteiden asettaminen kuten esim. seuraajasuunnittelu, osaamisen siirtyminen ja mahdollisten osaamisvajeiden paikkaus.

Kehittämishankkeen tuotokset ovat linjassa muiden konsernin ohjeistusten mm. vuosittain päivitettävän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kanssa. Työyhteisö on tasa-arvoinen, kun kaikilla on mahdollisuus työskennellä ilman syrjintää sukupuolen tai muun henkilöön liittyvän syyn kuten iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan tai vammaisuuden perusteella.

Edistämällä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta luomme edellytyksiä viihtyisän ja motivoivan työyhteisön luomiselle. Kun arvostamme jokaisen osaamista ja työtä oikeudenmukaisesti, edistämme henkilöstön hyvinvointia ja työntekijät ovat valmiimpia sitoutumaan työhönsä ja parantamaan koko yhteisön työn laatua ja tuloksellisuutta.

Myöhemmin dokumentin kohdassa 2.6. katsotaan vielä tarkemmin toimenpiteitä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat huomioiden, jotka ovat linjassa ikäjohtamisen toimenpiteiden kanssa.

## 1. Ikäjohtamisen peruslähtökohdat ja tavoitteet Päijät-Hämeen Ateriapalveluissa

Ikäjohtamisella tarkoitetaan eri-ikäisten työntekijöittemme yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja tukemista työelämässä. Ikäjohtaminen ei keskity vain ikääntyviin työntekijöihin, vaan kattaa koko työuran nuorista työntekijöistä eläköityviin konkareihin.

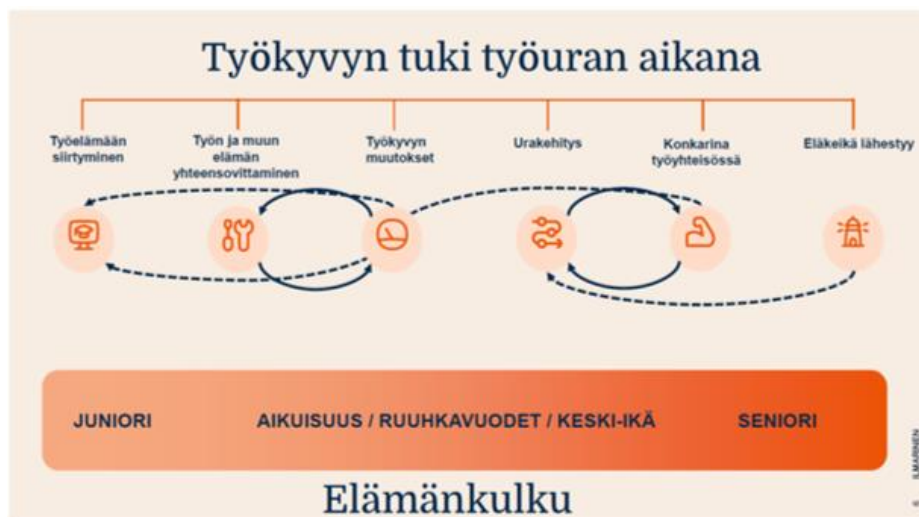
Laadukkaalla ikäjohtamisella tuemme työntekijöittemme hyvinvointia ja työkykyä. Samalla vähennämme riskejä kuten sairauspoissaoloja tai työkyvyttömyyttä. Vähemmän sairauspoissaoloja tarkoittaa alhaisempia työkyvyttömyyseläkekustannuksia.

Hyvällä ikäjohtamisella hyödynnämme eri-ikäisten työntekijöittemme vahvuuksia ja osaamista. Edistämme osaamisen siirtymistä ja jatkuvuutta. Laadukkaalla ikäjohtamisella lisäämme työn tuottavuutta ja innovatiivisuutta sekä parannamme organisaatiomme vetovoimaa ja vastuullisuusimagoa. Paremmalla työnantajamielikuvalle vetovoimamme kasvaa erityisesti vastuullisuutta arvostavien työnhakijoiden joukossa.

Työhyvinvointi ja sitoutuminen paranevat, kun työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi iästään riippumatta. Sitoutunut henkilöstö = pienempi vaihtuvuus ja vähemmän rekrytointikustannuksia.

Väestön ikääntyessä työurien pidentyminen on tarpeen. Työyhteisöt ovat moninaisia ja ikäjakaumaltaan entistä monimuotoisempia. Hyödynnämme monimuotoisuudesta, kun eri ikäpolvet tuovat työhön erilaisia näkökulmia ja osaamista. Myös työntekijöiden taustat eri kulttuureista tuovat tiimiin uusia tapoja ajatella ja ratkaista ongelmia.

## 2. Konkreettinen suunnitelma ikäjohtamisen toteuttamiseksi ja työkyvyn tukemiseksi työuran eri vaiheissa



Seuraavissa ikäohjelman kohdissa 2.1 - 2.3. on kuvattu työuran eri vaiheet/siirtymät sekä tyypilliset toimenpiteet kussakin vaiheessa. Yksittäisiä toimenpiteitä voidaan kuitenkin soveltaa tarpeen mukaan kaikissa työuran vaiheissa.

## **2.1. Työelämään siirtymisen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaiheet (juniorivaihe)**

Tyypillistä juniorivaiheelle on, että työntekijä etsii vielä omaa paikkaansa, hänen oma työidentiteettinsä on vasta muotoutumassa ja hän arvostaa vapaa-aikaa.

Työkyvyn erityispiirteinä tässä vaiheessa työelämätaidot ovat vasta kehittymässä ja tapaturmaherkkyys on kohonnut (syy-seuraussuhteiden ymmärrys). Hyvä työyhteisö on usein tärkein motivaatiotekijä.

### ***Toimintamallimme Päijät-Hämeen Ateriapalvelut -konsernissa työuran alkuvaiheessa oleville:***

- 🍏 *Tähdennämme nuorelle työntekijälle työelämän taitoja, peruseriaatteita ja pelisääntöjä. Esimerkiksi työaika ja sen noudattaminen, omat menot, vastuut, käyttäytyminen sekä puhetapa työyhteisössä eri ikäpolvien välillä.*
- 🍏 *Varmistamme nuorelle työntekijälle riittävän perehdytyksen ja mentoroinnin. Tasalaatuinen perehdytys ja yhtenäiset toimipisteen toimintaohjeet. Työnantajan antamien ohjeiden noudattaminen esim. suojainten käyttö. Kokeneemman työntekijän tuki arjessa - mielellään nimetty henkilö. Perehdytysuunnitelman käyttö ja uusien työntekijöiden perehdytysiltapäivät säännöllisesti.*
- 🍏 *Autamme nuorta työntekijää omien vahvuuksien ja taitojen tunnistamisessa. Esimerkiksi jatkuvan palautteen antaminen, riittävä aika työtehtävien omaksumiselle, alisuoriutumiseen puuttuminen ja sen seuranta. Koeajan aktiivinen käyttö. Koeaika on tavallisesti 6 kk tai enintään puolet työsuhteen kestosta. Jos työsuhteen kesto on 4 kk, koeajan pituus voi olla 2 kk.*
- 🍏 *Kannustamme ja rohkaisemme nuorta työntekijää aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Esihenkilö-työntekijäkeskustelut ja tiimipalaverit säännöllisesti. Kiinnitetään huomiota siihen, että jokaisen ääni tulee kuulluksi eikä ketään jyrätä. Turvallisen työyhteisön luominen: virheiden salliminen, niistä palaute ja oppiminen tulevaisuuden varalle. Vuosittaiset kehityskeskustelut.*
- 🍏 *Kuuntelemme ja huomioimme mahdollisuuksien mukaan nuoren työntekijän omat ideat ja ehdotukset osaamisen sekä työn kehittämiseksi. Mentorointi ja käänteinen mentorointi, osaamisen siirtäminen eri ikäpolvien välillä sekä osaamisen jakaminen. Yksittäisten koulutusten jälkeen osaamisen jakaminen tiimipalaverissa. Tarkoituksenmukainen tiedonanto, mitä koulutus antoi ja mitä kollegan olisi hyödyllistä siitä tietää. Otetaan osaksi tiimipalaverimuistiota. Aloitejärjestelmään tutustuttaminen.*
- 🍏 *Viestimme nuorelle työntekijälle työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista ja mahdollisista urapoluista oman osaamisen kehittämiseksi. Sisäinen koulutuskalenteri, osaamiskartoitukset, vuosittaiset kehityskeskustelut, tieto avoimista työpaikoista intranetissa.*



• Tuemme nuorta työntekijää hyvinvoinnista huolehtimisessa. EpassiFlex -etuisuus, virkistysiltapäivät, koko henkilöstön koulutuspäivät, erikoishintainen liikuntakortti, työterveyshuollon tuki toimintasuunnitelman mukaisesti.

• Tuemme nuoren työntekijän työkykyä seuraavin keinoin:

a) Ergonomia:

Toimistotyössä käytössä on esim. sähkösäädettäviä työpöytiä, ergonomisia työtuoleja ja ergonomisia hiiriä.

Kentällä käytössä on mm. manuaalisesti säädettäviä vaunuja, nostolaitteita, kevennyskauhoja ja korokkeita. Kiinnitetään huomiota työpisteen järjestelyihin ja työjärjestykseen. Kiinnitetään huomiota myös eri välineiden ja astioiden sijoitteluun -> painavat alas, usein käytettävät sopivalle korkeudelle.

Työnkierto, ergonominen ja tasapuolinen työvuorosuunnittelu, työ- ja lepoaikojen noudattaminen. Riittävän palautumisen varmistaminen. Mikrotauot ja taukojumppa sallittuja.

Työfysioterapeutin yksilöohjaukset (KL1) ja työfysioterapeutin yksilöön kohdistuva ohjaus ja neuvonta työpaikkakäyntien yhteydessä, kertaluonteinen, on mahdollistettu ja suositeltavaa.

b) Työterveyspsykologin yksilöohjaukset x1-3 käyntiä/työntekijä/asia vuosi työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.

c) Työkykyvalmentaja x1-3 käyntiä/työntekijä työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.

d) Ravitsemusterapeutin yksilöohjaukset max 2 käyntiä/työntekijä vuosi.

e) Mielen huoli -palvelu ilman lähetettä x1-3 käyntiä/työntekijä/vuosi.

Lisätietoa kohtiin a-e intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

f) Kevan kestävä ura -puhelinsovelluksen materiaalit ja videot. Sovellus sisältää useita oppimispolkuja, jotka keskittyvät työkyvyn avaintekijöihin, kuten oman osaamisen kehittämiseen, vireystilan hallintaan ja fyysiseen aktiivisuuteen. Jokainen oppimispolku koostuu lyhyistä, itsenäisesti suoritettavista oppimishetkestä, jotka kestävät noin 5-10 minuuttia. Lisätietoa intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – tukea työkykyyn.

g) Mahdollistetaan hakeminen Kiila-kuntoutukseen tai Fyysinen kunto työkyvyn tukena -ryhmään tarpeen mukaan. Lisätietoa intranetin tiedotteista.

h) Säännölliset terveystarkastukset.

Työhönsijoitustarkastus kaikille vakinaiseen tai yli 6 kk:n mittaiseen työsuhteeseen tuleville uusille työntekijöille koeaikana. Työterveyshoitajan tarkastus, tarvittaessa ohjaus muille ammattiryhmille. Työntekijä varaa itse ajan.

Alku- ja määräaikaistarkastukset altistelälhtöinen ja/tai terveysvaatimukseen perustuva. Esimerkiksi melualltiste ja kylmätyö. Alkutarkastukset koeaikana (työntekijä varaa ajan alkutarkastukseen) ja määräaikaistarkastukset 1-3 vuoden välein (työterveyshuollosta kutsutaan erikseen edellisen tehdyn tarkastuksen perusteella).

*Osatyökykyisen terveystarkastus. Järjestetään tarvittaessa työterveyshuollon tai työnantajan pyynnön perusteella.*

*Suunnattu terveystarkastus. Tehdään erikseen sovitusti ja tarpeen mukaan.*

*Terveydenseurantatarkastus terveystarkastuksena 5 vuoden välein. Seuraava kysely v. 2028. Kyselyn pohjalta seulotaan tarkempiin tutkimuksiin.*

*Lisätietoa intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.*

*i) Riittävän palautumisen varmistaminen. Ergonominen ja tasapuolinen työvuorosunnittelu puolin ja toisin, työ- ja lepoaikojen noudattaminen, kannustaminen liikuntaan esim. erikoishintainen liikuntakortti, Kevan Kestävä Ura -sovelluksen materiaalit ja videot.*

*j) Joustavat työaikajärjestelyt mahdollisuuksien mukaan työkyvyn varmistamiseksi/työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Huomioidaan kohteen tarpeet. Kouluissa, päiväkodeissa ja monitoimitaloissa tarvitaan henkilöstöä pääsääntöisesti ma-pe. Sairaalassa ja vuoropäiväkodeissa tarve on 7 päivänä viikossa.*

*k) Työtehtävien muokkaus, jos mahdollista.*

## **2.2 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työkyvyn muutokset, urakehitys, konkarina työyhteisössä (aikuisuus/ruuhkavuodet/keski-ikä -vaiheet)**

Tyypillistä tälle vaiheelle on, että työntekijää kiinnostavat oman uran edistäminen, oman paikan vakiinnuttaminen sekä työn ja muun elämän yhteen sovittaminen.

Työkyvyn erityispiirteitä tässä vaiheessa ovat esimerkiksi jaksaminen ruuhkavuosien aikana, paine uran edistämiseen, urastressin kokeminen ja työtyytyväisyys koetuksella.

### ***Toimintamallimme Päijät-Hämeen Ateriapalvelut -konsernissa työuran keskivaiheessa oleville:***

- 🍏 *Mahdollistamme työntekijöillemme osaamisen päivittämisen tarpeellisin koulutuksin esimerkiksi sisäiset koulutukset, työpaikkaohjaajakoulutukset, lähiesihenkilötyön ammattitutkinto erityisruokavaliopalveluiden erikoisammattitutkinto. Sisäinen koulutuskalenteri, vuosittaiset kehityskeskustelut, työpaikkaohjaajana toimiminen.*
- 🍏 *Yksittäisten koulutusten jälkeen osaamisen jakaminen tiimipalaverissa. Tarkoituksenmukainen tiedonanto, mitä koulutus antoi ja mitä kollegan olisi hyödyllistä siitä tietää. Otetaan osaksi tiimipalaverimuistiota. Kiinnitetään huomiota siihen, että jokaisen ääni tulee kuulluksi eikä ketään jyrätä.*
- 🍏 *Työkyvyn seuranta on systemaattista. Varhaisen tuen keskustelut eli työkyvyn kehittämiskeskustelut pidetään heti kun huoli herää, ei odoteta hälytysrajan täyttymistä. Vuosittaisessa kehityskeskustelussa sivutaan aina työkyvyn tilannetta. Avataan varhaisen tuen keskustelujen (työkyvyn kehittämisneuvottelujen) käyttöä henkilöstölle ja opastetaan*

työkyvyn kehittämisneuvottelulomakkeen käyttöön. Kyse on työntekijää ja tämän työkykyä tukevasta työkalusta. Keskustelut käydään positiiviseen, ei syyllistävään sävyyn.

- *Perheystävälliset käytännöt. Kannustamme perhe- ja hoitovapaiden käyttöön molempia vanhempia. Työajan muutokset organisaation sisällä toimipistettä muuttamalla ovat mahdollisia hakemalla avoinna olevaa työtehtävää esim. vuorotyökohteesta päivätyökohteeseen.*

- *Urasuunnittelu. Kartoitetaan työntekijän toiveet esim. kehityskeskustelun yhteydessä.*

- *Tuemme uran keskivaiheilla olevan työntekijän työkykyä seuraavin keinoin:*

*a) Ergonomia:*

*Toimistotyössä käytössä on esim. sähkösäädettäviä työpöytiä, ergonomisia työtuoleja ja ergonomisia hiiriä.*

*Kentällä käytössä on mm. manuaalisesti säädettäviä vaunuja, nostolaitteita, kevennyskauhoja ja korokkeita. Kiinnitetään huomiota työpisteen järjestelyihin ja työjärjestykseen. Kiinnitetään huomiota myös eri välineiden ja astioiden sijoitteluun -> painavat alas, usein käytettävät sopivalle korkeudelle.*

*Työnkierto, ergonominen ja tasapuolinen työvuorosuunnittelu, työ- ja lepoaikojen noudattaminen. Riittävän palautumisen varmistaminen. Mikrotauot ja taukojumppa sallittuja.*

*Työfysioterapeutin yksilöohjaukset (KL1) ja työfysioterapeutin yksilöön kohdistuva ohjaus ja neuvonta työpaikkakäyntien yhteydessä, kertaluonteinen, on mahdollistettu ja suositeltavaa.*

*b) Työterveyspsykologin yksilöohjaukset x1-3 käyntiä/työntekijä/asia vuosi työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.*

*c) Työkykyvalmentaja x1-3 käyntiä/työntekijä työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.*

*d) Ravitsemusterapeutin yksilöohjaukset max 2 käyntiä/ työntekijä/vuosi.*

*e) Mielen huoli -palvelu ilman lähetettä x1-3 käyntiä/työntekijä/vuosi.*

*Lisätietoa kohtiin a-e intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.*

*f) Kevan kestävä ura -puhelinsovelluksen materiaalit ja videot. Sovellus sisältää useita oppimispolkua, jotka keskittyvät työkyvyn avaintekijöihin, kuten oman osaamisen kehittämiseen, vireystilan hallintaan ja fyysiseen aktiivisuuteen. Jokainen oppimispolku koostuu lyhyistä, itsenäisesti suoritettavista oppimishetkestä, jotka kestävät noin 5-10 minuuttia. Lisätietoa intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – tukea työkykyyn.*

*g) Mahdollistetaan hakeminen Kiila-kuntoutukseen tai Fyysinen kunto työkyvyn tukena -ryhmään tarpeen mukaan. Lisätietoa intranetin tiedotteista.*

*h) Säännölliset terveystarkastukset.*

*Työhönsijoitustarkastus kaikille vakinaiseen tai yli 6 kk:n mittaiseen työsuhteeseen tuleville uusille työntekijöille koeaikana. Työterveyshoitajan tarkastus, tarvittaessa ohjaus muille ammattiryhmille. Työntekijä varaa itse ajan.*

*Alku- ja määräaikaistarkastukset altistelähtöinen ja/tai terveysvaatimukseen perustuva. Esim. melualtiste ja kylmätyö. Alkutarkastukset koeaikana (työntekijä varaa ajan alkutarkastukseen) ja määräaikaistarkastukset 1-3 vuoden välein (työterveyshuollosta kutsutaan erikseen edellisen tehdyn tarkastuksen perusteella).*

*Osatyökykyisen terveystarkastus. Järjestetään tarvittaessa työterveyshuollon tai työnantajan pyynnön perusteella.*

*Suunnattu terveystarkastus. Tehdään erikseen sovitusti ja tarpeen mukaan.*

*Terveydenseurantatarkastus terveystarkastuksena 5 vuoden välein. Seuraava kysely v. 2028. Kyselyn pohjalta seulotaan tarkempiin tutkimuksiin.*

*Lisätietoa intranetistä: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.*

*i) Riittävän palautumisen varmistaminen. Ergonominen ja tasapuolinen työvuorosunnittelu, työ- ja lepoaikojen noudattaminen, kannustaminen liikuntaan esim. erikoishintainen liikuntakortti, Kevan Kestävä Ura -sovelluksen materiaalit ja videot.*

*j) Joustavat työaikajärjestelyt mahdollisuuksien mukaan työkyvyn varmistamiseksi/työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Huomioidaan kohteen tarpeet. Kouluissa, päiväkodeissa ja monitoimitaloissa tarvitaan henkilöstöä pääsääntöisesti ma-pe. Sairaalassa ja vuoropäiväkodeissa tarve on 7 päivänä viikossa.*

*k) Työtehtävien muokkaus, jos mahdollista.*

### **2.3. Konkarina työyhteisössä, eläkeikä lähestyy ja eläkeiän jälkeinen työskentely -vaiheet (konkarivaihe)**

Typillisistä tälle vaiheelle on, että työntekijä haluaa säilyttää asemansa. Hän haluaa toteuttaa itseään ja usein hän haluaa myös työskennellä toisten hyväksi.

Työkyvyn erityispiirteitä tässä vaiheessa ovat mm. ikäasenteet ja ennakkoluulot, stressinsietokyky on parempi, työtyytyväisyys kohenee, saattaa esiintyä ”jäähdyttelyä” ja fyysisesti raskaissa töissä työkyky voi olla koetuksella.

#### ***Toimintamallimme Päijät-Hämeen Ateriapalvelut -konsernissa konkarivaiheessa oleville:***

- *Osaamisen ja kokemuksen arvostaminen. Konkarin hyödyntäminen mentorina esim. uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja työnopastuksessa tai harjoittelijoiden ohjaamisessa. Huomioidaan konkarin ominaisuudet ja asenne perehdytys-/opastustehtävään. Konkari voi myös keventää omaa fyysistä työtaakkaa toimimalla perehdyttäjänä/opastajana. Jos mahdollista, otetaan uusi nuori työntekijä kasvamaan konkarin rinnalle konkarin työyksikköön.*



• Sukupolvien väliset tiimit ja työskentelytavat. Esim. konkari opettaa jo talossa olevalle työntekijälle työn lomassa uusia asioita (keittiön kakkoset, suurtaloukokit/dieettikokit). Tai esim. makutiimiin kuuluvat eri-ikäiset ja eri työtehtäviä edustavat työntekijät. Palvelukeittäiden jäsenet makutiimissä vaihtuvat säännöllisesti esim. puolivuositain. Kiinnitetään huomiota siihen, että jokaisen ääni tulee kuulluksi eikä ketään jyrätä.

• Tuemme konkarivaiheessa olevan työntekijän työkykyä seuraavin keinoin:

a) Ergonomia:

Toimistotyössä käytössä on esim. sähkösäädettäviä työpöytiä, ergonomisia työtuoleja ja ergonomisia hiiriä.

Kentällä käytössä on mm. manuaalisesti säädettäviä vaunuja, nostolaitteita, kevennyskauhoja ja korokkeita. Kiinnitetään huomiota työpisteen järjestelyihin ja työjärjestykseen. Kiinnitetään huomiota myös eri välineiden ja astioiden sijoitteluun -> painavat alas, usein käytettävät sopivalle korkeudelle.

Työnkierto, ergonominen ja tasapuolinen työvuorosunnittelu, työ- ja lepoaikojen noudattaminen. Riittävän palautumisen varmistaminen. Mikrotauat ja taukojumppa sallittuja.

Työfysioterapeutin yksilöohjaukset (KL1) ja työfysioterapeutin yksilöön kohdistuva ohjaus ja neuvonta työpaikkakäyntien yhteydessä, kertaluonteinen, on mahdollistettu ja suositeltavaa.

b) Työterveyspsykologin yksilöohjaukset x1-3 käyntiä/työntekijä/asia vuosi työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.

c) Työkykyvalmentaja x1-3 käyntiä/työntekijä työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan lähettämänä.

d) Ravitsemusterapeutin yksilöohjaukset max 2 käyntiä/työntekijä/vuosi.

e) Mielen huoli -palvelu ilman lähetettä x1-3 käyntiä/työntekijä/vuosi.

Lisätietoa kohtiin a-e intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

f) Kevan kestävä ura -puhelinsovelluksen materiaalit ja videot. Sovellus sisältää useita oppimispolkuja, jotka keskittyvät työkyvyn avaintekijöihin, kuten oman osaamisen kehittämiseen, vireystilan hallintaan ja fyysiseen aktiivisuuteen. Jokainen oppimispolku koostuu lyhyistä, itsenäisesti suoritettavista oppimishetkidestä, jotka kestävät noin 5-10 minuuttia. Lisätietoa intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – tukea työkykyyn.

g) Mahdollistetaan hakeminen Kiila-kuntoutukseen tai Fyysinen kunto työkyvyn tukena -ryhmään tarpeen mukaan. Lisätietoa intranetin tiedotteista.

h) Säännölliset terveystarkastukset.

Työhönsijoitustarkastus kaikille vakinaiseen tai yli 6 kk:n mittaiseen työsuhteeseen tuleville uusille työntekijöille koeaikana. Työterveyshoitajan tarkastus, tarvittaessa ohjaus muille ammattiryhmille. Työntekijä varaa itse ajan.

Alku- ja määräaikaistarkastukset altistelähtöinen ja/tai terveysvaatimuksiin perustuva. Esim. melualltiste ja kylmätyö. Alkutarkastukset koeaikana (työntekijä varaa ajan



alkutarkastukseen) ja määräaikaistarkastukset 1-3 vuoden välein (työterveyshuollosta kutsutaan erikseen edellisen tehdyn tarkastuksen perusteella).

*Osatyökykyisen terveystarkastus. Järjestetään tarvittaessa työterveyshuollon tai työnantajan pyynnön perusteella.*

*Suunnattu terveystarkastus. Tehdään erikseen sovitusti ja tarpeen mukaan.*

*Terveystarkastus terveystarkastus terveyskyselynä 5 vuoden välein. Seuraava kysely v. 2028.*

*Kyselyn pohjalta seulotaan tarkempiin tutkimuksiin.*

*Lisätietoa intranetista: henkilöstöasiat – työhyvinvointi – työterveyshuollon toimintasuunnitelma.*

*i) Riittävän palautumisen varmistaminen. Ergonominen ja tasapuolinen työvuorosunnittelu, työ- ja lepoaikojen noudattaminen, kannustaminen liikuntaan esim. erikoishintainen liikuntakortti, Kevan Kestävä Ura -sovelluksen materiaalit ja videot.*

*j) Joustavat työaikajärjestelyt mahdollisuuksien mukaan työkyvyn varmistamiseksi/työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Huomioidaan kohteen tarpeet. Kouluissa, päiväkodeissa ja monitoimitaloissa tarvitaan henkilöstöä pääsääntöisesti ma-pe. Sairaalassa ja vuoropäiväkodeissa tarve on 7 päivänä viikossa.*

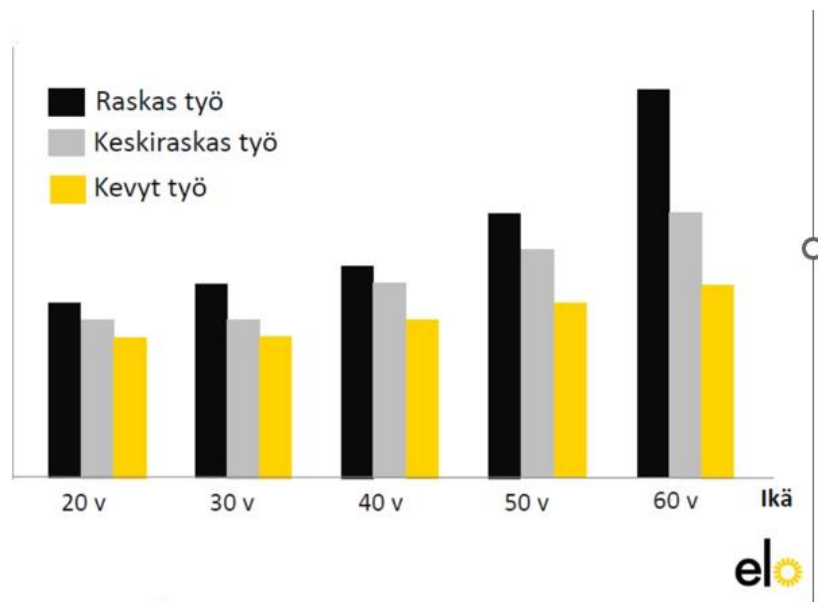
*k) Työtehtävien muokkaus, jos mahdollista.*

Kaikissa vaiheissa arvioidaan ikäohjelman toteutuksen onnistumista ja voidaan tehdä parannuksia.

## 2.4. Palautumisen tarve muuttuu työuran aikana

- Tauota työpäivääsi.
- Hae aktiivisesti ratkaisuja, jos koet työn kuormituksen liialliseksi.
- Varmista riittävä unen määrä.
- Liiku säännöllisesti ja monipuolisesti.
- Kiinnitä huomiota ruuan terveellisyteen ja syö säännöllisesti.
- Rentoudu harrastamalla itsellesi mieleisiä asioita.
- Panosta itsellesi tärkeisiin ihmissuhteisiin.

Lähde: Ilmarinen J. ja Lindholm H., Työterveyslaitos



Kevan tukeman hankkeen aikana rakennettu malli.

## 2.5. Toimintamalli työkyvyn heikentyessä (missä tahansa työuran siirtymän vaiheessa)

- ✎ Esihenkilö pitää varhaisen puuttumisen keskustelun työntekijän kanssa heti kun huoli herää, kuitenkin viimeistään silloin, kun henkilöllä on ollut 20 sairauspoissaolopäivää edellisen 12 kuukauden aikana. Tämän keskustelun pohjalta esihenkilö ja työntekijä voivat tarvittaessa sopia työtehtävien muokkaamisesta työkykyä vastaavaksi.
- ✎ Lääkärin suositus muokatusta työstä on tiedonanto työnantajalle siitä, ettei työntekijä pärjää enää nykyisessä työssään.
- ✎ Jos työnantaja ei pysty järjestämään työntekijälle muokattua työtä, esihenkilö viestii tämän asian työntekijälle ja kehottaa tätä ottamaan yhteyttä nimettyyn työterveyshoitajaan. Työterveyshoitaja varaa työntekijälle ajan työterveyslääkärille ja lähtee valmistelemaan työterveysneuvottelua.
- ✎ Työterveysneuvottelussa todetaan yhteisesti tilanne: Jos muokattua työtä ei ole mahdollista tarjota, kriteerien täytyessä lähdetään hakemaan ammatillista kuntoutusta Kevasta/Kelasta.
- ✎ Hyödynnetään työkykyvalmentajan palveluita haasteellisissa tilanteissa entistä enemmän jo varhaisessa vaiheessa.
- ✎ Työntekijän rajoitteet ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan työterveyshuollossa säännöllisin määräajoin 6 kk välein. Työterveysneuvottelun päätteeksi sovitaan seurantaneuvottelusta, johon työterveyshuolto hoitaa kutsun ja jossa rajoitteet tarkistetaan. Vanhojen rajoitteiden osalta myös esihenkilö voi olla aloitteellinen ja pyytää rajoitteiden tarkastusta. Joissain tapauksissa rajoite voi olla pysyvä.
- ✎ Työnantaja suhtautuu lähtökohtaisesti myönteisesti työkykyä edistäviin ratkaisuihin kuten työtehtävien muokkaukseen, Kelan osasairauspäivärahaan tai työkokeiluihin, jos se vain on mahdollista.
- ✎ Kelan osasairauspäivärahakauden aikana työntekijä on yksikön vahvuudessa. Työnantaja maksaa työntekijälle osasairauspäivärahakauden aikana tehdystä työstä osa-aikatyön mukaista palkkaa. Kela maksaa osasairauspäivärahan työntekijälle. Vuosilomia ei pidetä osasairauspäivärahakauden aikana kuin poikkeustapauksissa.
- ✎ Tapaturman jälkeen osapäiväraha vakuutusyhtiön kautta (samantyyppinen kuin Kelan osasairauspäiväraha). Työterveyslääkäri voi tätä suosittaa ja laittaa lausunnon vakuutusyhtiöön.
- ✎ Työterveyshuollon päätöksellä työkokeilu omaan organisaatioon. Kesto 45 vrk. Työnantaja maksaa palkan, mutta saa Kelan kuntoutusrahan (noin 75% työntekijän vuosityöansiosta) itselleen. Työskentelyaika nousevin tunnein.
- ✎ Työkokeilu omiin tai uusiin työtehtäviin vakuutusyhtiön tuella. Kesto yleensä enintään 6 kk ja työaika yleensä 4-8 h/päivässä (tavallisesti työaika kasvaa asteittain). Edellyttää lääkärinlausuntoa. Työntekijä ei ole yksikön vahvuudessa.
- ✎ Ammatillinen kuntoutus esim. uudelleen koulutus vakuutusyhtiö Kevan/Kelan tuella uusiin työtehtäviin, joihin työntekijän olemassa oleva työkyky riittää.
- ✎ Terveys on henkilökohtaista. Työkyky ei ole. Kaikista työasioista pitäisi voida puhua. Kannustamme työntekijää kertomaan mahdollisista rajoitteistaan työyhteisössä mahdollisimman avoimesti.

## **2.6. Toimenpiteet Päijät-Hämeen Ateriapalvelut -konsernissa tasa -arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat huomioiden**

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi Päijät-Hämeen Ateriapalvelut -konsernissa:

### **Työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti.**

- Tiedotetaan suunnitelmista ja ohjeista aktiivisesti mm. intranetissa sekä valvotaan niiden noudattamista.
- Esihenkilöitä koulutetaan aktiivisesti yhteisiin toimintamalleihin mm. henkilöstön arviointiin.
- Hyväksytään työntekijöiden erilaisuus ja koetaan se rikkautena.
- Edistetään työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja tutustumista toisiinsa järjestämällä koko henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia esim. henkilöstön koulutuspäivät. Järjestetään myös työhyvinvointi-iltapäiviä säännöllisesti. Mahdollistetaan työntekijöiden osallistuminen em. tilaisuuksiin tasapuolisesti.

Vastuuhenkilöt: HR, esihenkilöt

### **Edistetään yhtä lailla sekä miesten että naisten hakeutumista ja sijoittumista yhtiössä avoimna oleviin työtehtäviin (rekrytointi ja sisäiset siirrot) sekä mahdollistetaan yhtä lailla sekä miesten että naisten mahdollisuudet työuralla etenemiseen.**

- Jokaisella on oikeus hakea avoimna olevia tehtäviä.
- Rekrytointia koskevien periaatteiden mukaisesti avoimista työtehtävistä informoidaan sisäisesti intranetissa (poikkeukset mahdollisia rekrytointia koskevien periaatteiden mukaisesti).
- Yhtiön sisällä työntekijöillä on tasapuoliset ja yhdenvertaiset mahdollisuudet siirtyä työtehtävästä toiseen.
- Työntekijän raskaus, synnytys tai muu sukupuoleen liittyvä syy ei johda syrjintään rekrytoinnissa tai sisäisissä siirroissa.
- Avoinna oleviin työtehtäviin valitaan mahdollisuuksien mukaan tasapuolisesti päteviä eri-ikäisiä henkilöitä.
- Ulkomaalaisia työnhakijoita arvioidaan samojen periaatteiden mukaisesti kuin suomalaisia työnhakijoitakin. Suomen kielen suullinen ja kirjallinen perustaito ovat edellytyksiä työsuhteelle. Painavista syistä kielitaitovaatimuksesta voidaan harkita poikettavan.
- Henkilöstövalinnoissa kiinnitetään suunnitelmallisesti huomiota miesten ja naisten osuuteen esihenkilö- ja johtotehtävissä.
- Työnantajalla on oikeus valita tehtävään parhaaksi katsomansa tekijä. Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki pyrkivät estämään sen, ettei työntekijävalintoja tehdä perusteettomasti syrjäyttämällä ansioituneempi hakija.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, HR, johtoryhmä

**Edistetään tasapuolisesti sekä miesten että naisten mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen.**

- Vuosittain laadittavassa työyhteisön kehittämissuunnitelmassa (entinen koulutussuunnitelma) otetaan huomioon koko henkilöstö.
- Tiedotetaan koulutusmahdollisuuksista aktiivisesti intranetissa.
- Kartoitetaan työntekijän koulutustarpeita säännöllisesti vähintään kerran vuodessa pidettävässä kehityskeskustelussa.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, HR

**Edistetään miesten ja naisten samanarvoisuutta palkkauksessa ja muissa työsuhteen ehdoissa.**

- Palkkauksen pohjana on työehtosopimus.
- Peruspalkka, mahdollinen kokemuslisä sekä työtehtävien, ammattitaidon ja suorituksen arviointi kokonaisarviona.
- Arviointijärjestelmä on rakennettu yhteistoiminnassa.
- Esihenkilöt on koulutettu arviointiin (2 esihenkilön suorittama arviointi).
- Esihenkilöt ovat käyneet läpi arvioinnin perusteet oman henkilöstönsä kanssa.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, HR

**Kehitetään työoloja sekä miehille että naisille yhtä lailla soveltuviksi huomioimalla sekä fyysiset että psyykkiset edellytykset.**

- Kaikilla on oikeus turvallisiin ja terveellisiin työoloihin + asianmukaisiin työvälineisiin.
- Jatkuva riskien arviointi ja työtilojen kartoitus.
- Riittävät resurssit.
- Työhyvinvointikysely vuosittain.
- Pulssikysely kvartaaleittain 3 x vuodessa.
- eNPS-arvon kysyminen jokaisessa pulssi- ja työhyvinvointikyselyssä.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, työsuojelu, työterveyshuolto, HR

**Helpotetaan ja tarjotaan mahdollisuuksia miesten ja naisten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi**

- Varmistetaan, että lain/työehtosopimuksen takaamat mahdollisuudet perheellisille naisille ja miehille sairaan lapsen hoitoon, vanhempainvapaaseen, hoitovapaaseen tms. toteutuvat käytännössä.
- Kannustetaan henkilöstöä perhevapaiden käyttöön.
- Mahdollistetaan osa-aikatyö ja etätyö mahdollisuuksien mukaan.
- Varhaisen tuen malli on käytössä; tuetaan työssä jaksamista.
- Tuetaan henkilöstön hyvinvointia mm. ePassiFlex -hyvinvointiedulla ja neuvotellulla erikoishintaisella liikuntakuukausikortilla.
- Tiedotetaan vapaalla olevia työyhteisössä tapahtuvista muutoksista.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, HR

**Huolehditaan parhaan mukaan, ettei työntekijä joudu häirinnän, ahdistelun tai syrjinnän kohteeksi.**

- 🍏 Tiedottaminen on aktiivista.
- 🍏 Johtaminen on tasapuolista.
- 🍏 Ristiriitatilanteissa toimitaan yhteisesti hyväksytyyn Ristiriitatilanteiden hallinta työpaikalla - ohjeen mukaisesti.
- 🍏 Yhtiön varoitusten menettely -ohjeistus on aktiivisessa käytössä.
- 🍏 Esihenkilöllä on velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin viipymättä, mikäli hän saa tiedon epäasiallisesta toiminnasta.

Vastuuhenkilöt: Esihenkilöt, HR.

**2.7) Ikäjohtamiseen liittyvää sanastoa**

- 🍏 Työkyky on yksilön kykyä suoriutua työstä työnantajan ja omien odotusten mukaisesti.
- 🍏 Yrityksen työkykyriski on yrityksen kaikkien työntekijöiden keskimääräinen riski menettää työkykynsä ja joutua pois työelämästä pitkille sairauspoissaoloille tai työkyvyttömyyseläkkeelle.
- 🍏 Työkykyjohtaminen on kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työnantaja pyrkii suunnitelmallisesti ennakoimaan, hallitsemaan ja pienentämään yrityksen työkykyriskiä.