



# HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2022

23.2.2023  
**Kela|Fpa**<sup>®</sup>



# Sisältö

Henkilöstötilinpäätös on yksi Kelan vuosittaisista tilannekuvista. Siinä raportoidaan henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja ja se täydentää virallisia tilinpäätöstietoja. Henkilöstötilinpäätöksessä esitetyt tunnusluvut perustuvat pääasiassa henkilöstötietojärjestelmiin ja henkilöstökyselyn (barometri) tuloksiin.

1. Johdanto
2. Henkilöstömäärä ja rakenne
3. Vaihtuvuus ja rekrytointi
4. Poissaolot ja ylityöt
5. Osaaminen
6. Palkka
7. Henkilöstökokemus
8. Liitteet
  - Työvoimakustannukset
  - Tunnuslukuja

# Johdanto

Strategiset linjaukset henkilöstökokemuksesta tähtäävät kulttuuriympäristömme kehittämiseen. Hyvä henkilöstökokemus on yksi strategiamme toteutumisen mahdollistavista kriittisistä voimavaratekijöistä.

Henkilöstökokemuksen johtamisella Kela tavoittelee erityisesti seuraavaa: Kelassa toimitaan itse- ja yhteisöohjautuvasti. Kulttuurillemme on ominaista perheystävällisyys ja olemme ihmistä arvostavia. Olemme monipaikkainen työpaikka ja työmme vahvistaa yhteisöllisyyttä ja asiakaskokemusta. Asetetut kehittämisfoorumit edistävät näiden painopisteiden toteuttamista.

Vuoden 2022 henkilöstötilinpäätöksen valossa organisaatiokulttuurimme peruspilarit ovat hyvässä kunnossa, vaikka mm. koronavirusepidemia, Ukrainan sota, inflaatio ovat vaikuttaneet merkittävästi työhömmme. Myös laaja etätyö ja monipaikkaisuus on aika ajoin haastanut laadukasta henkilöstöjohtamista.

Vuoden 2022 henkilöstötilinpäätös osoittaa henkilöstömäärän edelleen kasvaneen. Työn muutos, tietojärjestelmien kehitystyö, sosiaaliturvauudistus edellyttävät henkilöstösuunnittelun painopisteen siirtämistä henkilöstömäärästä osaamisperusteisempaan suuntaan.

Henkilöstösuunnittelussa kasvaneet lähtövaihtuvuus- ja sairauspoissaololuvut vaativat myös toimenpiteitä.

Henkilöstökokemuksemme ja asiakaskokemuksemme kehittäminen on henkilöstön Kelaan sitouttamisenkin takia tärkeää. Työkyvynjohtamisen koulutusmoduulit esihenkilöille, työnantajan tukema lyhytpsykoterapia, mielen chat- ja sparri- ja mielenterveyden teemavuoden palvelut ovat henkilöstötilinpäätöksen lukujen perusteella tarvittavia toimenpiteitä vuodelle 2023.

*Henkilöstöjohtaja Pasi Lankinen*

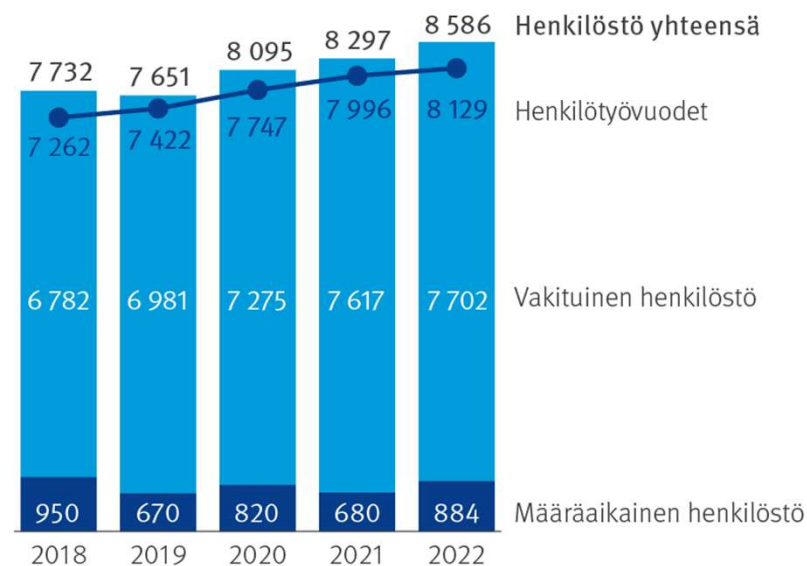
# Henkilöstömäärä ja työpanos

Kelalaisia oli vuoden 2022 lopussa lähes 8 600, mikä on noin 290 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin. Määräaikaisen henkilöstön osuus oli vuoden lopussa 10 %. Määräaikaisten tarvetta kasvatti loppuvuodesta valmistautuminen määräaikaisen sähkötuen toimeenpanoon.

Osa-aikaisia oli vuoden 2022 lopussa 1 060, mistä osittaisella hoitovapaalla oli lähes kolmannes. Asiantuntijalääkäreitä osa-aikaisista oli noin 150. Heistä osa-aikatyötä tekee yli 70 %.

Vuonna 2022 Kelan teoreettinen työpanos ylitti ensimmäistä kertaa 8 000 henkilötyövuotta (htv). Kasvu vuoteen 2021 oli noin 130 henkilötyövuotta. Harjoittelijoiden ja vuosilomasijaisten kokonaistyöpanos oli noin 180 henkilötyövuotta.

## Henkilöstö ja henkilötyövuodet 2018–2022



# Henkilöstömäärä tuloyksiköittäin ja tehtävittäin

Kelalaisista 80 prosenttia työskentelee palvelutoiminnassa (asiakkaan lähipalvelut ja valtakunnalliset asiakaspalvelut). IT-palvelut on henkilömäärältään kolmanneksi suurin tuloyksikkö (10 %).

Yli puolet henkilöstöstä työskentelee ratkaisuasiantuntijana. Palveluasiantuntijoita on yli 10 %. Muissa asiantuntijatehtävissä esimerkiksi IT- ja suunnittelutehtävissä työskentelee 25 % ja palvelu- ja assistenttitehtävissä yhteensä 2 %. Esihenkilöitä oli vuoden 2022 lopussa 590.

Vuoden 2019 lopusta Kelan henkilöstömäärä kasvoi yli 900 henkilöllä johtuen mm. toimeentulotuen lisäresursoinnista, koronan aiheuttamasta työmäärän kasvusta sekä laajasta kehittämistyöstä. Prosentuaalisesti eniten henkilöstömäärä kasvoi Tietopalveluissa ja Viestintäyksikössä (kummassakin 37 %). IT-palvelujen henkilöstömäärä kasvoi lähes neljänneksellä.

|  | 31.12.2019 | 31.12.2022 | Muutos |
|--|------------|------------|--------|
| Kela                                     | 7 651      | 8 586      | 935    |
| Asiakkaan lähipalvelut*                  | 1 217      | 1 405      | 188    |
| Valtakunnalliset palvelut**              | 5 026      | 5 453      | 427    |
| Tietopalvelut                            | 177        | 242        | 65     |
| IT-palvelut                              | 714        | 886        | 172    |
| Yhteiset palvelut                        | 417        | 476        | 59     |
| Viestintä                                | 54         | 74         | 20     |
| Johto, johdon tuki ja sisäinen tarkastus | 46         | 50         | 4      |

\*aiemmin Asiakkuuspalvelut

\*\*aiemmin Etuuspalvelut

Vertailuvuotena 2019 johtuen mm. aiemmista organisaatiomuutoksista ja toimeentulotuen toimeenpanon siirtymisestä Kelaan 2017.

# Henkilöstömäärä toimipaikoittain ja etätyö

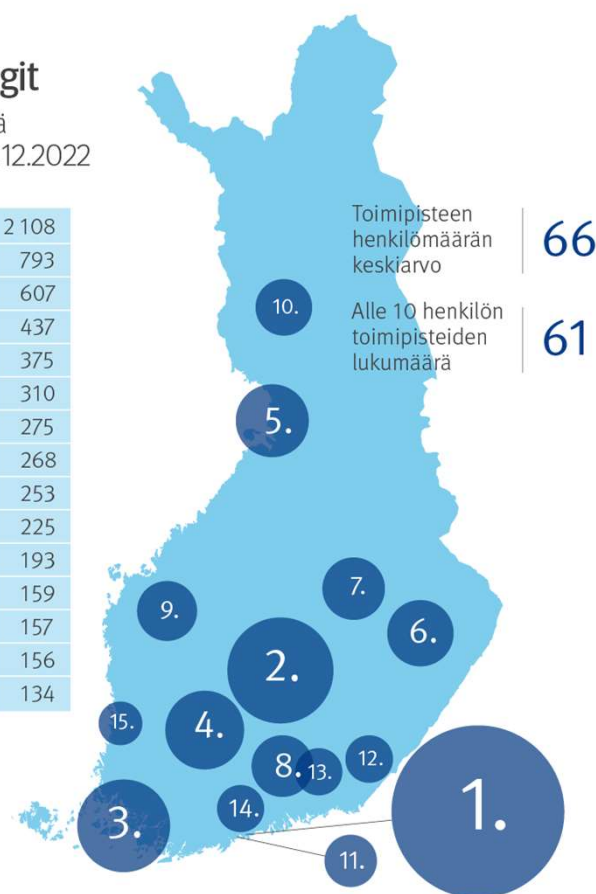
Kela on monipaikkainen työpaikka tarkoittaen, että työskentelemme monilla eri paikkakunnilla ja eri paikoissa sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Palvelu- ja toimipisteitä on noin 170 yli sadalla paikkakunnalla. Kaupungeista eniten henkilöstöä on Helsingissä, Jyväskylässä, Turussa, Tampereella ja Oulussa.

Kotietätyötä tehtiin laajasti myös vuonna 2022, keskimäärin 123 työpäivää. Vuonna 2021 etätyöpäiviä kertyi keskimäärin 136 päivää.

## Suurimmat Kela-kaupungit

Henkilöstön määrä kaupungeittain 31.12.2022

|                  |       |
|------------------|-------|
| 1. Helsinki      | 2 108 |
| 2. Jyväskylä     | 793   |
| 3. Turku         | 607   |
| 4. Tampere       | 437   |
| 5. Oulu          | 375   |
| 6. Joensuu       | 310   |
| 7. Kuopio        | 275   |
| 8. Lahti         | 268   |
| 9. Seinäjoki     | 253   |
| 10. Rovaniemi    | 225   |
| 11. Espoo        | 193   |
| 12. Lappeenranta | 159   |
| 13. Kouvola      | 157   |
| 14. Vantaa       | 156   |
| 15. Pori         | 134   |





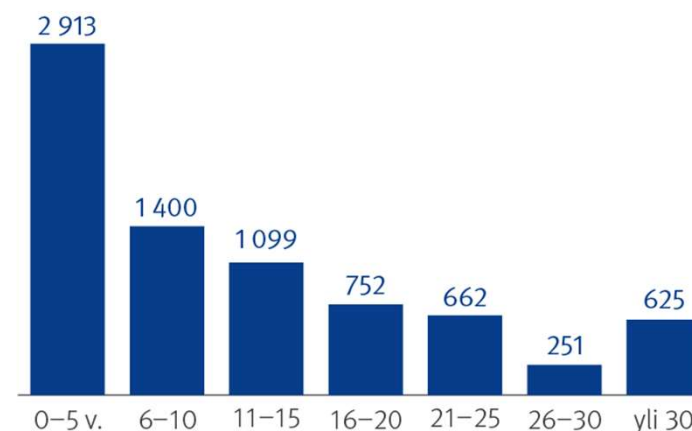
# Kela-työvuodet

Henkilöstömäärän kasvu näkyy yhtäjaksoisessa Kela-työuran pituudessa. Vakinaisesta henkilöstöstä lähes 40 % on työskennellyt Kelassa enintään viisi vuotta ja yli puolet (56 %) enintään 10 vuotta. Kelassa viihtyminen puolestaan näkyy siinä, että 24 prosentilla Kela-työtä on takana 11-20 vuotta ja viidennes on ollut Kelassa yli 21 vuotta.

Vuoden 2022 lopussa vakinaisen henkilöstön keskimääräiset Kela-työvuodet olivat 11,8 vuotta.

## Palvelusvuodet Kelassa

Vakinaisen henkilöstön määrä palvelusvuosien mukaan vuonna 2022



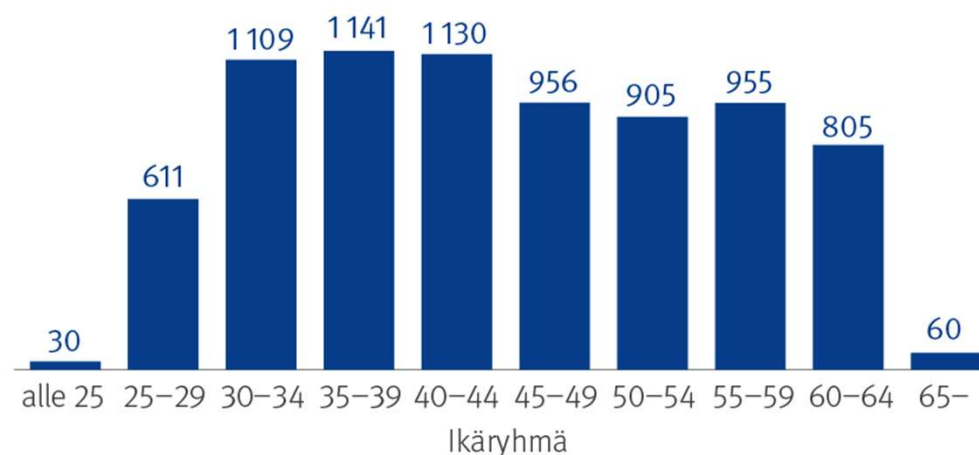
# Ikärakenne

Kelassa on töissä monipuolisesti eri ikäisiä. Kolme-, neli- ja viisikymppisiä on kaikkia noin parituhatta. Alle 30-vuotiaita kelalaisista oli vuoden 2022 lopussa 8 % ja yli 60-vuotiaita 11 %. Ikärakenne muuttuu hitaasti ja nykyinen tasainen tilanne eri ikäluokkien välillä on jatkunut jo pidempään.

Vuoden 2022 lopussa vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 44,5 vuotta ja koko henkilöstön 43,5 vuotta.

Eläkkeelle siirryttiin myös viime vuonna keskimäärin 64-vuotiaana. Vuodenvaihteessa Kelassa työskenteli lähes 140 henkilökohtaisen eläkeiän saavuttanutta henkilöä.

## Vakinaisen henkilöstön määrä ikäryhmittäin

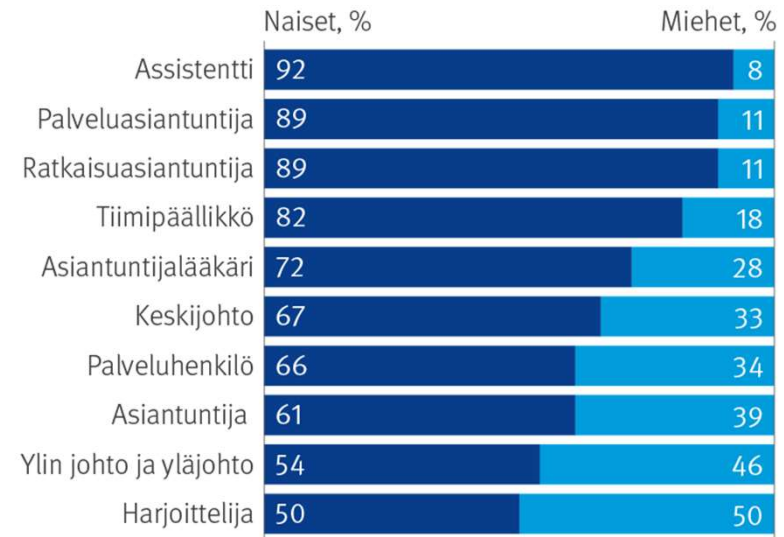




# Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä

Vuoden 2022 lopussa kelalaisista noin 7 000 oli naisia ja 1 600 miehiä. Miesten osuus kasvoi jälleen hieman edellisestä vuodesta ja oli 18,4 %. Esihenkilöistä miehiä oli 20,8 %. Kaikissa tehtäväryhmissä naisten osuus on miesten osuutta suurempi. Naisten ja miesten ammatillinen segregatio on suurinta ratkaisuja palveluasiantuntijan sekä assistentin töissä. Palvelu- ja ratkaisuasiantuntijan tehtävissä miehiä on noin joka kymmenes. Muissa asiantuntijatehtävissä miesten osuus on 39 %.

## Naisten ja miesten osuudet tehtävittäin



# Koulutustausta

Jo 66 % kelalaisista on korkeasti koulutettuja. Ylempi korkeakoulututkinto on joka neljännellä.

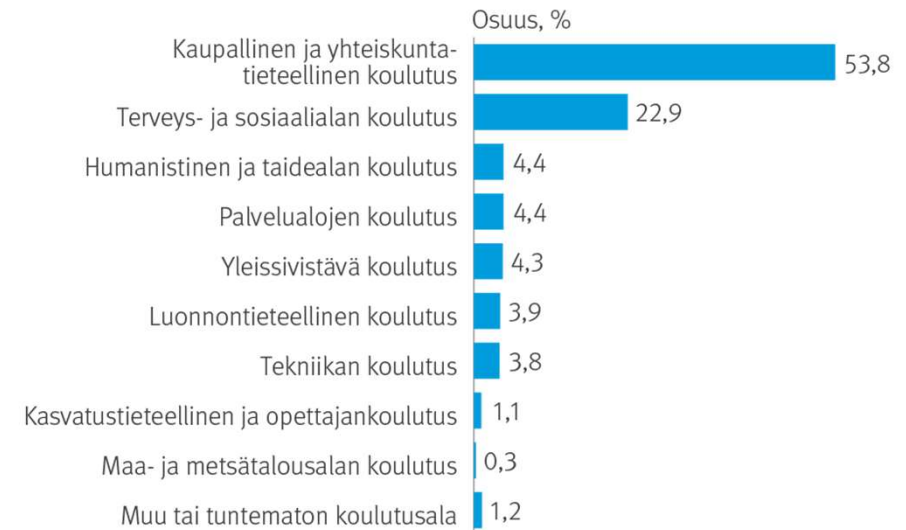
Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus on 54 prosentilla henkilöstöstä. Terveys- ja sosiaalialan koulutus on yli viidenneksellä.

Yleisiä tutkintoja ovat tradenomi, sosionomi, merkonomi sekä filosofian, yhteiskuntatieteiden ja oikeustieteen korkeakoulututkinnot.

## Henkilöstön koulutustasot



## Henkilöstön koulutusalat



# Vakinaisten vaihtuvuus

Vuonna 2022 vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus oli noin 7 prosenttia ja lähteneiden 6 prosenttia. Uusia vakinaisia ja vakinaistettuja toimihenkilöitä aloitti vuoden 2022 aikana 557, mikä on 150 vähemmän kuin vuonna 2021.

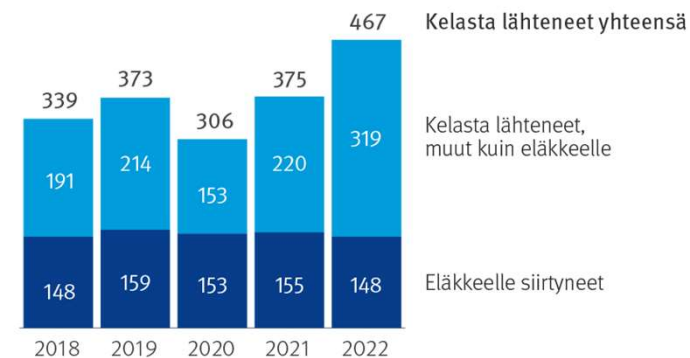
Vakinaisia puolestaan lähti Kelasta vuoden 2022 aikana yhteensä 467 henkilöä. Kasvua oli edelliseen vuoteen verrattuna 92. Lähteneistä eläkkeelle siirtyneiden osuus oli 32 %. Eläkkeelle siirtyneiden määrä on pysynyt viime vuosina tasaisena. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi vuoden aikana 13 henkilöä.

Muiden kuin eläkkeelle siirtyneiden määrä puolestaan kasvoi lähes sadalla ja oli 319 vuonna 2022. Heistä noin 200 työskenteli palvelu- ja ratkaisuasiantuntijana ja noin 90 muissa asiantuntijatehtävissä.

## Henkilöstön vaihtuvuus (vakinaiset)



## Kelasta lähteneet, vakinainen henkilöstö



# Rekrytointi

Kelan työnhakuja oli vuonna 2022 yli 700 ja niistä palkattiin lähes 2 600 henkilöä (lukuun sisältyy myös talon sisäiset rekrytoinnit). Rekrytointihakemuksia saapui yli 35 000. Tehtävät saatiin pääsääntöisesti hyvin täytettyä. Työnhakupalvelu Duunitorissa julkaistiinkin syksyllä 2022, että Kelan työpaikkailmoitukset kiinnostavat julkishallinnon työnantajista eniten.

Kesätyöhakuihin saapui lähes 10 000 hakemusta. Vuosilomasijaisia palkattiin 417, mikä oli 65 vähemmän kuin vuonna 2021.

Lokakuussa järjestettiin haku Kelan harjoitteluohjelman kokeiluun. Kokeilu alkoi tammikuussa 2023 ja siihen valittiin noin 30 opiskelijaa tai vastavalmistunutta. Harjoitteluohjelma herätti myös kiinnostusta ja hakijoita oli lähes 1 200.



\* Sisäiset ja ulkoiset haut

\*\*Sama hakija voi hakea useampia tehtäviä

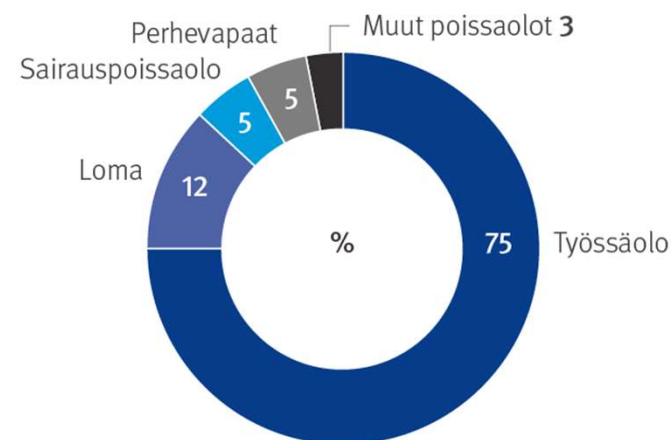
# Poissaolot ja ylityöt

Vuonna 2022 poissaolojen osuus nousi 25 prosenttiin. Taustalla oli sairauspoissaolojen sekä perhevapaiden kasvu prosenttiyksiköllä.

Poissaolojen noin 2 000:sta henkilötyövuodesta 960 kohdistui lomiin, 410 sairauspoissaoloihin, 370 perhevapaisiin ja loput 260 muihin poissaoloihin. Poissaolojen kasvusta (+ 150 htv) huolimatta työssäolo pysyi henkilötyövuosina mitattuna lähes vuoden 2021 tasolla johtuen henkilöstömäärän kasvusta.

Ylitöiden osuus vuosityöajasta oli samalla tasolla kuin vuotta aiemmin ja oli 1,3 %. Eniten ylitöitä tekivät ratkaisu- ja IT-asiantuntijat. Ylitöitä tehtiin Kelassa noin 189 000 tuntia.

## Työpanoksen jakautuminen vuonna 2022



# Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen osuus kasvoi vuonna 2022 lähelle vuoden 2019 tasoa ja oli 5,0 %. Vuonna 2021 sairauspoissaolojen osuus oli noin 4 %.

Lähes puolet sairauspoissaoloista oli 1-3 päivän jaksoja ja 4-10 päivän jaksoja oli 25 %.

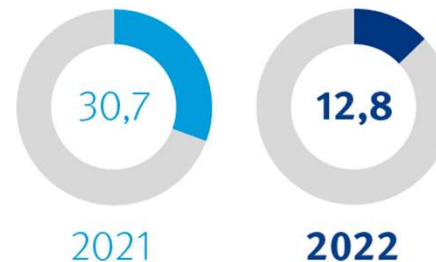
Sairauspoissaolopäivistä jo neljännes perustui omaan ilmoitukseen. Muista kuin omailmoitteisista sairauspoissaolopäivistä 34 % johtui mielenterveyden sairauksista, 14 % tuki- ja liikuntaelinsairauksista ja 4 % infektiosairauksista. Infektiosairauksista johtuvat poissaolopäivät nousivat 137 %. Yksi selittävä tekijä on koronarajoitusten lieventymisen jälkeinen tautien leviäminen.

Työ- ja työmatkatapaturmia oli vähän myös vuonna 2022. Poissaoloon johtaneita tapaturmia oli 12 ja tapaturmia yhteensä 49.

Vuonna 2022 vakinaisesta henkilöstöstä 13 prosentilla ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja. Muutos aiempiin vuosiin on suuri, esim. aiempien viiden vuoden aikana osuus oli keskimäärin 26 %.

## Ei sairauspoissaoloja vuoden aikana

Osuus henkilöstöstä, % (vakinaiset)



# Palkka

Valtaosa kelalaisista kuuluu toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään, jossa kokonaispalkka muodostuu tehtävä- ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Kelan johdon palkkausjärjestelmään (HAY) kuuluu noin 100 johtavaa toimihenkilöä.

Vuoden 2022 lopussa kokopäiväisten keskipalkka oli 3 271 euroa/kk. Henkilöstökyselyn mukaan 42 % kelalaisista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palkkaus on oikeassa suhteessa työn vaatavuuteen. Kelan ansiokehitys on vastannut työmarkkinoiden ansiokehitystä.

Vuonna 2022 Mandatum teki Kelalle palkkakartoituksen osana Kelan yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmatyötä. Kartoituksen mukaan naisten ja miesten peruspalkkojen ja säännöllisen työajan palkkojen keskiarvoissa ja mediaaneissa ei ole havaittavissa systemaattisia eroja, kun niitä tarkastellaan vaativuusluokittain. Samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten samapalkkaisuus toteutuu hyvin.

| Palkka-luokka | Vakinaisten mediaanipalkka (euroa/kk) |
|---------------|---------------------------------------|
| B1            | 2 363                                 |
| B2            | 2 500                                 |
| B3            | 2 656                                 |
| C1            | 2 676                                 |
| C2            | 2 943                                 |
| C3            | 3 290                                 |
| D1            | 3 604                                 |
| D2            | 4 092                                 |
| D3            | 4 669                                 |
| D4            | 5 295                                 |
| HAY           | 7 287                                 |



# Osaamisen kehittäminen

Kelalaisten kokemus osaamisesta, oppimisesta ja uudistumisesta on myönteinen. Valtaosa kelalaisista arvioi työtehtävien vastaavan omia valmiuksia. 80 % kokee voivansa oppia ja uudistua työssään. Vuorovaikutus- ja keskustelutilanteet työyhteisössä tukevat osaamista ja uudistumista (75 %) ja työnantajan koetaan tukevan osaamisen ylläpitoa ja parantamista (69 %).

Koulutustilaisuudet ovat yksi osaamisen kehittämisen monista keinoista. Vaikka muiden keinojen osuus osaamisen kehittämisessä on kasvussa, vuonna 2022 Kelassa pidettiin lähes 600 koulutustilaisuutta ja niiden osallistujamäärä oli noin 21 600. Ulkopuolisiin koulutuksiin osallistui yli 600 henkilöä.

## Koulutustilaisuuksiin osallistuneet aiheittain

Osallistujat yhteensä  
vuonna 2022

21 600



# Henkilöstökokemus ja organisaatiokulttuuri

Olemme tunnistaneeet hyvän henkilöstökokemuksen yhdeksi Kelan kriittisistä voimavaroista strategian saavuttamisessa. Henkilöstökokemus on yksilöllinen tunne, joka rakentuu työssä ja kaikessa työhön liittyvässä.

Rakennamme hyvää henkilöstökokemusta tukevaa organisaatiokulttuuria neljästä näkökulmasta: Luottamus ja sisäinen yhteistyö, Työhyvinvointi ja työkyky, Osaaminen ja oppiminen sekä Innovointi ja tuottavuus.

Barometrituloksista kootun organisaatiokulttuurin muutosmittarin tulokset ovat hyvällä tasolla. Erityisesti olemme edistyneet yhteistyössä yli yksikkörajojen. Kehittämisen näkökulmasta mittarissa näkyy mm. kelalaisten tahto oppia uutta ja uudistua. Vuodesta 2021 vuoteen 2022 mittarin muutos oli positiivinen seitsemässä tunnusluvussa, negatiivinen neljässä ja yksi tunnusluku pysyi entisellä erinomaisella tasolla (taulukko).

|                                 | Pos. | + -0 | Neg. |
|---------------------------------|------|------|------|
| Luottamus ja sisäinen yhteistyö | 2    | 1    | 0    |
| Työhyvinvointi ja työkyky       | 0    | 0    | 2    |
| Osaaminen ja oppiminen          | 3    | 0    | 1    |
| Innovointi ja tuottavuus        | 2    | 0    | 1    |

Organisaatiokulttuurin muutosmittarin tunnuslukujen muutos vuodesta 2021 vuoteen 2022 (positiivinen, pysynyt ennallaan tai negatiivinen)

| Osa-alue   | Mittari   | 2021   | 2022   | Muutos |
|--|---|--------|--------|--------|
| Luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen                     | Voin sovittaa yhteen työni ja yksityiselämäni                               | 92,0 % | 92,0 % | 0      |
|  | Yhteistyö yli yksikkörajojen toimii hyvin                                   | 53,5 % | 59,9 % | 6,4    |
|  | Voin luottaa esihenkilöni vaikeissakin tilanteissa                          | 85,3 % | 86,0 % | 0,7    |
|  | Edistämme yhdessä tekemisen kulttuuria työyhteisössäni                      |        | 68,3 % | -      |
| Jatkuva oppiminen ja osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita | Voin oppia ja uudistua työssäni   | 81,9 % | 79,8 % | -2,1   |
|  | Työnantajani tukee osaamiseni vahvistamista                                 | 69,5 % | 68,8 % | -0,7   |
|  | Osaamiseni on riittävää suhteessa työn vaatimuksiin                         |        | 88,9 % | -      |
|  | Arvioimme osaamisen tarpeita yhdessä ja edistämme jatkuvaa oppimista        |        | 60,4 % | -      |
| Terveyttä ja työhyvinvointia edistävä työpaikka              | Voin vaikuttaa työhöni.   | 70,6 % | 71,3 % | 0,7    |
|  | Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla.                                 | 54,2 % | 53,9 % | -0,3   |
|  | Liian paljon omaksuttavaa tietoa.   | 60,7 % | 58,9 % | -1,8   |
|  | Esihenkilöni huomioi työhyvinvointini ja tukee työkykyäni työjärjestelyissä | 85,9 % | 85,7 % | -0,2   |
| Tehokkuuteen ja tuottavuuteen kannustaminen                  | Motivoidun ja innostun työstäni   | 70,8 % | 72,7 % | 1,9    |
|  | Toimintatapamme mahdollistavat hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen          | 82,4 % | 82,2 % | -0,2   |
|  | Esihenkilöni edistää toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta             | 74,2 % | 75,6 % | 1,4    |
|  | Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi       |        | 74,3 % | -      |

## Organisaatio- kulttuurin muutosmittari

# Henkilöstökokemus ja valmentava johtaminen

Rakennamme Kelassa yhtenäistä johtamiskulttuuria mm. ammattimaisen johtamisen osaamisten pohjalta. Ne ohjaavat arjen johtamistyötä ja tukevat roolissa kehittymistä.

Valmentava työote on johtamiskulttuurissamme läpileikkaava teema.

Syksyn 2022 barometrin perusteella lähiesihenkilön johtamiseen ollaan edelleen tyytyväisiä ja johtamiskulttuuri kehittyi haluttuun suuntaan. Myös lähtökyselyn tulosten perusteella esihenkilötyö on Kelan vahvuuksia.

Esihenkilöt saivat arvioinnin osa-alueista parhaat tulokset työnantajatoiminnasta ja hyvinvoinnista. Parhaiten esihenkilöiden arvioitiin onnistuneen työn tavoitteista sopimisessa. Esihenkilötyön summamuuttuja on 4,2 (asteikko 1-5).

## Ammattimaisen johtamisen osaamiset

- Asiakasymmärrys
- Johtamisviestintä ja vuorovaikutus
- Kokonaisuudet
- Osaaminen ja oppiminen



- Toiminta ja palvelut
- Tuottavuus ja taloudellisuus
- Työhyvinvointi ja työkyky
- Työnantajarooli
- Uudistuminen

# Esihenkilötyö ja johtaminen

Jokseenkin tai täysin samaa mieltä osuus, %

| Valmentava työote  | 2022 | Muutos<br>vuodesta 2021 |
|--|------|-------------------------|
| Esihenkilöni käy kanssani säännöllisesti valmentavia keskusteluja, jotka auttavat minua saavuttamaan tavoitteeni ja kehittymään työssäni | 76   | +1 %                    |
| Esihenkilöni tukee tiimien itseohjautuvuutta   | 81   | +2 %                    |
| <b>Esihenkilöni edesauttaa kulttuuria, jossa virheet ovat sallittuja. Ne käsitellään rakentavasti ja niistä opitaan*</b>                 | 82   | <b>+4 %</b>             |
| Esihenkilöni edistää positiivista ja rakentavaa palautekulttuuria työyhteisössäni*   | 79   | +2 %                    |
| <b>Esihenkilöni pyytää aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan ja kehittää toimintaansa saamansa palautteen perusteella*</b>        | 60   | <b>+4 %</b>             |
| Johtamisviestintä ja vuorovaikutus   |      |                         |
| Esihenkilöni viestii asioista avoimesti ja ymmärrettävästi*  | 86   | +1 %                    |
| Esihenkilöni vahvistaa työyhteisöni avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä*   | 81   | +2 %                    |
| Esihenkilöni vahvistaa johtamisellaan monipaikkaisen työyhteisön yhteisöllisyyttä*   | 77   | +4 %                    |

| Uudistuminen ja oppimiskulttuuri   | 2022 | Muutos<br>vuodesta 2021 |
|--|------|-------------------------|
| Esihenkilöni edistää yhdessä tekemisen kulttuuria työyhteisössäni*                                       | 78   | +2 %                    |
| Esihenkilöni kannustaa työyhteisöäni toiminnan itsearviointiin (reflektointiin) ja jatkuvaan oppimiseen* | 74   | +3 %                    |
| Työnantajarooli ja hyvinvointi   |      |                         |
| Esihenkilöni huolehtii työsuhteeseeni liittyvistä asioista täsmällisesti ja oikeudenmukaisesti           | 88   | +1 %                    |
| Esihenkilöni vahvistaa työyhteisön monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta                     | 78   | +1 %                    |
| Esihenkilöni huomioi hyvinvointini ja tukee työkykyäni työjärjestelyissä                                 | 86   | +0 %                    |
| Voin luottaa esihenkilöni vaikeissakin tilanteissa   | 86   | +1 %                    |
| Strategia ja tuottavuus  |      |                         |
| Esihenkilöni on sopinut kanssani työni tavoitteista  | 89   | +0 %                    |
| Esihenkilöni johtaa työyhteisöni toimintaa Kelan strategian mukaiseen suuntaan                           | 83   | +1 %                    |
| Esihenkilöni korostaa toiminnassamme asiakaslähtöistä ajattelutapaa                                      | 83   | +0 %                    |
| Esihenkilöni edistää toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta*   | 76   | +2 %                    |

\*Muutos on tilastollisesti merkitsevä.

Lähde: Henkilöstöbarometri 2022

# Henkilöstökokemus ja työhyvinvointi

Olemme Kelassa kuvanneet työhyvinvoinnin kokonaisuutta työhyvinvoinnin timantilla (kuvio). Sen ytimessä ovat sujuva työ, hyvä johtaminen sekä turvallinen ja kannustava työyhteisö. Työn kokeminen mielekkääksi, haasteelliseksi ja merkitykselliseksi lisää työhyvinvointia. Myös omat voimavarat, osaaminen ja työympäristö (sosiaalinen, virtuaalinen ja fyysinen) vaikuttavat siihen.

Olemme kuvanneet timantin pohjalta työhyvinvoinnin keskeiset tunnusluvut, mitkä ovat Kelassa hyvällä tasolla. Tunnusluvut muodostavat myös henkilöstökokemuksen muutosmittarin. Muutos oli positiivinen vuodesta 2021 vuoteen 2022 kuudessa tunnusluvussa, pysyi ennallaan viidessä ja heikkeni kolmessa. Vuodesta 2019 muutostrendi on ollut useimmissa tunnusluvuissa positiivinen.



## Työhyvinvoinnin keskeiset tunnusluvut ja henkilöstökokemuksen muutosmittari

| Osa-alue                  | Mittari  | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Muutos vuodesta 2021 |
|---------------------------|--|------|------|------|------|----------------------|
| Kela-työ                  | Olen tyytyväinen työhöni                           | 81 % | 84 % | 83 % | 84 % | + 1 %                |
|                           | Voin vaikuttaa työhöni                             | 65 % | 69 % | 71 % | 71 % | 0 %                  |
|                           | Kiire (Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla) | 59 % | 49 % | 54 % | 54 % | 0 %                  |
| Osaaminen ja uudistuminen | Uudistumiskyky (summamuuttuja)                     | 3,7  | 3,7  | 3,8  | 3,8  | 0 %                  |
| Yksilövoimavarat          | Koen työn imua                                     | 87 % | 88 % | 89 % | 88 % | - 1 %                |
|                           | Työkykyni on alle 8                                | 21 % | 21 % | 22 % | 21 % | - 1 %                |
|                           | Palaudun huonosti työpäivän jälkeen                | 7 %  | 6 %  | 6 %  | 5 %  | - 1 %                |
|                           | Koen stressiä (melko tai erittäin paljon)          | 13 % | 12 % | 13 % | 12 % | - 1 %                |
| Työyhteisö                | Työyhteisön toimivuus (summamuuttuja)              | 8,1  | 8,2  | 8,2  | 8,3  | +0,1                 |
| Työ- ja toimintaympäristö | Työ- ja toimintaympäristö (summamuuttuja)          | 3,6  | 3,7  | 3,8  | 3,9  | +0,1                 |
| Esihenkilötyön arviointi  | Esihenkilötyö (summamuuttuja)                      |      |      | 4,2  | 4,2  | 0 %                  |
| Kela työnantajana         | Kelan arvot (summamuuttuja)                        | 8,3  | 8,5  | 8,6  | 8,6  | 0 %                  |
|                           | Kela on hyvä työpaikka                             | 85 % | 90 % | 90 % | 89 % | - 1 %                |
|                           | Suosittelisin työpaikkaani ystävälleni             | 66 % | 75 % | 75 % | 74 % | - 1 %                |

Prosentit kuvaavat jokseenkin tai täysin samaa mieltä vastanneiden osuuksia, summamuuttujat keskiarvoa joko asteikolla 4-10 (työyhteisön toimivuus, Kelan arvot) tai 1-5 (uudistumiskyky, työ- ja toimintaympäristö, esihenkilötyö).

Lähde: Henkilöstöbarometri 2022



# Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Olemme tunnistaneeet, että edistämme hyvää henkilöstökokemusta tehokkaimmin kehittämällä itse- ja yhteisöohjautuvuutta, perheystävällisyyttä ja ihmisten arvostusta sekä monipaikkaisuutta ja yhteisöllisyyttä. Myös muuttuva työelämä edellyttää, että onnistumme näissä asioissa, jotta voimme jatkossakin menestyä työmarkkinoilla työnantajana.

Yhteisöllisyyden kokemuksessa monipaikkaisessa työssä on vielä parannettavaa. Vahvuutemme puolestaan on perheystävällisyys. Tästä kertoo myös Kelalle vuonna 2021 myönnetty Perheystävällinen työpaikka -tunnus.

| Mittari   | 2021   | 2022   | Muutos |
|---|--------|--------|--------|
| Voin vaikuttaa työhöni.   | 70,6 % | 71,3 % | 0,7    |
| Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi |        | 74,3 % | -      |
| Voin sovittaa yhteen työni ja yksityiselämäni                         | 92 %   | 92 %   | 0      |
| Ihmistä arvostava (Kelan arvot)                                       | 8,7    | 8,7    | 0      |
| Yhteisöllisyys toteutuu hyvin monipaikkaisessa työssä                 |        | 57 %   | -      |

Prosentit kuvaavat jokseenkin tai täysin samaa mieltä vastanneiden osuuksia, Kelan arvot asteikolla 4-10  
Lähde: Henkilöstöbarometri 2022

Liitteet

**Kela|Fpa**<sup>®</sup>

# Työvoimakustannukset 1/2

| TYÖVOIMAKUSTANNUKSET                 |                                     | 2022          |                               |               |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| Kokonaispalkkakustannukset           |                                     | 347 638       |                               |               |
| Välilliset palkat                    |                                     | 82 407        |                               |               |
| Tehdyn työajan palkka                |                                     | 265 231       |                               |               |
| Välilliset työvoimakustannukset      |                                     | Tuhatta euroa | Osuus tehdyn työajan palkasta |               |
|                                      |                                     |               | 2022                          | 2021          |
| <b>A) Välilliset palkat yhteensä</b> |                                     | <b>82 407</b> | <b>31,1 %</b>                 | <b>28,4 %</b> |
| 1.                                   | Lomaraha ja lomakorvaus             | 20 829        | 7,9 %                         | 7,3 %         |
| 2.                                   | Vuosiloma-ajan palkka               | 39 298        | 14,8 %                        | 14,3 %        |
| 3.                                   | Vanhempainloma-ajan palkka          | 2 010         | 0,8 %                         | 0,8 %         |
| 4.                                   | Sairausajan palkat (ml. tapaturmat) | 12 387        | 4,7 %                         | 3,7 %         |
| 5.                                   | Muut palkalliset poissaolot         | 7 782         | 2,9 %                         | 2,1 %         |
| 6.                                   | Koulutusajan palkat                 | 98            | 0,0 %                         | 0,1 %         |
| 7.                                   | YT-toiminta                         | 3             | 0,0 %                         | 0,0 %         |
| <b>B) Sosiaaliturva yhteensä</b>     |                                     | <b>69 874</b> | <b>26,3 %</b>                 | <b>30,0 %</b> |
| 8.                                   | Työnantajan sosiaaliturvamaksu      | 4 608         | 1,7 %                         | 1,9 %         |
| 9.                                   | Tapaturma- ja potilasvakuutusmaksut | 202           | 0,1 %                         | 0,1 %         |
| 10.                                  | Eläkevakuutus                       | 65 275        | 24,6 %                        | 28,0 %        |
| 11.                                  | Työttömyysvakuutus                  | 7 076         | 2,7 %                         | 2,4 %         |
| 12.                                  | Ryhmähenkivakuutus                  | 86            | 0,0 %                         | 0,0 %         |
| 13.                                  | Palautukset työnantajalle           | 7 345         | 2,8 %                         | 2,5 %         |
| 14.                                  | Muut saadut vakuutuskorvaukset      | 28            | 0,0 %                         | 0,0 %         |

## Työvoimakustannukset 2/2

| TYÖVOIMAKUSTANNUKSET                               |                | 2022                          |                |
|--|----------------|-------------------------------|----------------|
| Välilliset työvoimakustannukset                    | Tuhatta euroa  | Osuus tehdyn työajan palkasta |                |
|  |                | 2022                          | 2021           |
| <b>C) Muut kustannukset yhteensä</b>               | <b>19 040</b>  | <b>7,2 %</b>                  | <b>6,5 %</b>   |
| 15. Henkilöstökoulutuksen muut kustannukset        | 1 750          | 0,7 %                         | 0,6 %          |
| 16. Terveyden- ja sairaanhoito                     | 10 797         | 4,1 %                         | 4,0 %          |
| - Ehkäisevä työterveyshuolto                       | 2 821          | 1,1 %                         | 1,1 %          |
| - Työterveyshuollon sairaanhoito                   | 3 794          | 1,4 %                         | 1,4 %          |
| - Työnantajan kustantama muu terveydenhuolto       | 3 594          | 1,4 %                         | 1,3 %          |
| - Työhyvinvointi                                   | 588            | 0,2 %                         | 0,2 %          |
| 17. Työpaikkaruokailu                              | 4 522          | 1,7 %                         | 1,2 %          |
| 18. Muut henkilöstöpalvelut                        | 1 906          | 0,7 %                         | 0,6 %          |
| - Loma - ja harrastetoiminta                       |                | 0,0 %                         | 0,0 %          |
| - lomatoiminta                                     | 125            | 0,0 %                         | 0,0 %          |
| - harrastustoiminnan tuki                          | 739            | 0,3 %                         | 0,2 %          |
| harrastustilojen ym. tuotto                        | 40             | 0,0 %                         | 0,0 %          |
| - Henkilöstötilaisuudet yms.                       | 1 003          | 0,4 %                         | 0,3 %          |
| 19. Työvoiman hankinnasta johtuvat kustannukset    | 412            | 0,2 %                         | 0,2 %          |
| 20. Muut kustannukset                              | 65             | 0,0 %                         | 0,0 %          |
| <b>A + B + C = välilliset työvoimakustannukset</b> | <b>171 321</b> | <b>64,6 %</b>                 | <b>64,9 %</b>  |
| <b>Työvoimakustannukset yhteensä</b>               | <b>436 552</b> | <b>436 552</b>                | <b>430 980</b> |

| <b>Henkilöstötunnuslukuja</b>                          | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>TYÖPANOS (koko henkilöstö)</b>                      |             |             |             |             |             |
| Henkilöstömäärä (hlö)                                  | 7 731       | 7 651       | 8 095       | 8 297       | 8 586       |
| Vakinainen henkilöstö (hlö)                            | 6 782       | 6 981       | 7 275       | 7 617       | 7 702       |
| Määräaikainen henkilöstö (hlö)                         | 949         | 670         | 820         | 680         | 884         |
| Kokoaikainen henkilöstö (hlö)                          | 6 810       | 6 722       | 7 194       | 7 364       | 7 526       |
| Osa-aikainen henkilöstö (hlö)                          | 921         | 929         | 901         | 933         | 1 060       |
| Työpanos (työsuhteessa htv)                            | 7 262       | 7 422       | 7 747       | 7 996       | 8 129       |
| Työpanos (työsuhteessa htv) (määräaikaiset)            | 972         | 824         | 860         | 745         | 735         |
| Poissaoloprosentti (%) (vakinaiset)                    | 23,7        | 24,8        | 22,7        | 24,4        | 25,8        |
| Palkattomat poissaolot, työpanos (htv)                 | 332         | 361         | 365         | 400         | 450         |
| Ylitöiden osuus tavoitetyöajasta (%)                   | 1,3         | 1,1         | 1,2         | 1,3         | 1,3         |
| <b>TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI (vakinaisen henkilöstö)</b> |             |             |             |             |             |
| Miesten osuus (%)                                      | 17,4        | 17,3        | 17,7        | 18,1        | 18,3        |
| Terveysprosentti (%)                                   | 22,0        | 21,8        | 32,2        | 30,7        | 12,9        |
| Sairauspoissaoloprosentti (%)                          | 4,8         | 5,0         | 4,0         | 4,1         | 5,0         |
| <b>VAIHTUVUUS (vakinaiset)</b>                         |             |             |             |             |             |
| Kelasta lähteneet toimihenkilö (hlö)                   | 339         | 373         | 306         | 375         | 467         |
| Kelasta lähteneet, muut kuin eläkkeelle (hlö)          | 191         | 214         | 153         | 220         | 319         |
| Lähtövaihtuvuusprosentti (%)                           | 5,0         | 5,3         | 4,2         | 4,9         | 6,1         |
| Kelaan tulleet toimihenkilöt ja vakinaistetut (hlö)    | 887         | 548         | 619         | 707         | 557         |
| Tulovaihtuvuusprosentti (%)                            | 13,1        | 7,8         | 8,5         | 9,3         | 7,2         |
| <b>ELÄKÖITYMINEN (vakinaiset)</b>                      |             |             |             |             |             |
| Eläkkeelle siirtyneet (hlö)                            | 148         | 159         | 153         | 155         | 148         |
| Vanhuuseläkkeelle siirtyneet (hlö)                     | 129         | 143         | 144         | 143         | 135         |
| Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (hlö)              | 19          | 16          | 9           | 12          | 13          |
| Osa-aika-eläkeläisten määrä (hlö)                      | 208         | 184         | 182         | 178         | 186         |
| Eläkkeelle siirtymisikä (v)                            | 63,3        | 63,8        | 64,0        | 64,1        | 63,9        |
| <b>IKÄ- JA PALVELUSAIKATIEDOT (koko henkilöstö)</b>    |             |             |             |             |             |
| Keski-ikä (v)  | 43,2        | 43,6        | 43,2        | 43,3        | 43,5        |
| Keskimääräinen palvelusaika (v)                        | 11,0        | 11,3        | 10,8        | 10,8        | 10,6        |

