

Kela[®]

Henkilöstötilinpäätös

Vuosi 2024



Sisällysluettelo

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

1	Johdanto.....	3
2	Henkilöstömäärä ja rakenne.....	5
3	Vaihtuvuus ja rekrytointi.....	14
4	Työpanoksen jakautuminen.....	17
5	Henkilöstökokemus.....	21
6	Liitteet.....	32
	Työvoimakustannukset.....	33
	Tunnuslukuja.....	35



1 Johdanto

Hyvä henkilöstökokemus on yksi strategiamme toteutumisen mahdollistavista kriittisistä voimavaroistamme. Vuonna 2024 työn psykososiaalinen kuormitus kasvoi, mutta 2024 henkilöstöbarometritutkimuksen mukaan henkilöstökokemuksemme vahvuuksia on edelleen lukuisia.

Keskeiset työhyvinvoinnin tunnusluvut osoittavat kuitenkin psykososiaalisen kuormituksen kasvaneen vuonna 2024. Työyhteisöjen psykososiaalisen kuormituksen riskien tunnistaminen, vähentäminen ja ennaltaehkäiseminen, onkin vuonna 2025 erityisen tärkeää. Suurin kuormitustekijämme on liiallinen tieto, jota kokee 64 % toimihenkilöistä. Työn kuormituksen lisäys näkyy myös

siinä, että 57 % toimihenkilöistä kokee, että heillä on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla ja haitallista stressiä kokee 16 % henkilöstöstä.

Tuottavuustyön myötä henkilöstömäärä on kääntynyt laskuun. Henkilöstösuunnittelussa on suunnittelukaudella varauduttava edelleen niukkeneviin henkilöstöresursseihin. Tuottavuustyön ja työhyvinvointityön yhdistäminen toisiinsa onkin jatkossa tärkeää. Parasta työhyvinvointityötä on työn sujuvuuden parantaminen. Myös panostukset henkilöstökokemuksemme eli itse- ja yhteisöohjautuvuuden ja johtamiskulttuurimme kehittämiseen, tulevaisuuden osaamisen tunnistamiseen

ja kehittämiseen, perheystävällisen kulttuurin vahvistamiseen ja monipaikkaisen työmme kehittämiseen ovat vuonna 2025 barometrilukujenkin valossa tärkeitä.

Vuoden 2024 ilonaiheita olivat myös, että vakinaisten toimihenkilöiden lähtövuus (4,1%) ja sairauspoissaolot (4,5%) edelleen laskivat koetusta kuormituksesta huolimatta.

Henkilöstöjohtaja Pasi Lankinen

84 % henkilöstöstä kokee, että Kela on kokonaisuudessaan hyvä työpaikka

83 % pitää työtään tärkeänä ja merkityksellisenä

90 % voi sovittaa yhteen työnsä ja yksityiselämänsä

90 % tietää työnsä tavoitteet

86 % arvioi osaamisensa olevan riittävää suhteessa työn vaatimuksiin;

87 % luottaa esihenkilöönsä vaikeissakin tilanteissa

93 % kokee, että työyhteisön jäseniltä on helppo pyytää apua

A photograph of four people standing on a modern balcony or mezzanine level. The balcony has a dark metal railing with vertical bars. The background features a wall of light-colored wood paneling and a row of wooden lockers. To the right, there are large windows with a view of the outdoors. The lighting is bright and even.

2 Henkilöstömäärä ja rakenne

Henkilöstömäärä

Henkilöstön määrä kasvoi vuoteen 2022 saakka. Vuoden 2024 lopussa henkilöstömäärä oli 8 201 ja se oli 385 vähemmän kuin vuoden 2022 lopussa. Myös vakinaisen henkilöstön määrä lähti monen kasvuvuoden jälkeen laskuun vuoden 2024 aikana.

Määräaikaisen henkilöstön määrä on vaihdellut melko merkittävästi viiden vuoden aikana. Vuodesta 2022 vuoteen 2024 määräaikaisten määrä on laskenut noin 350 toimihenkilöllä.

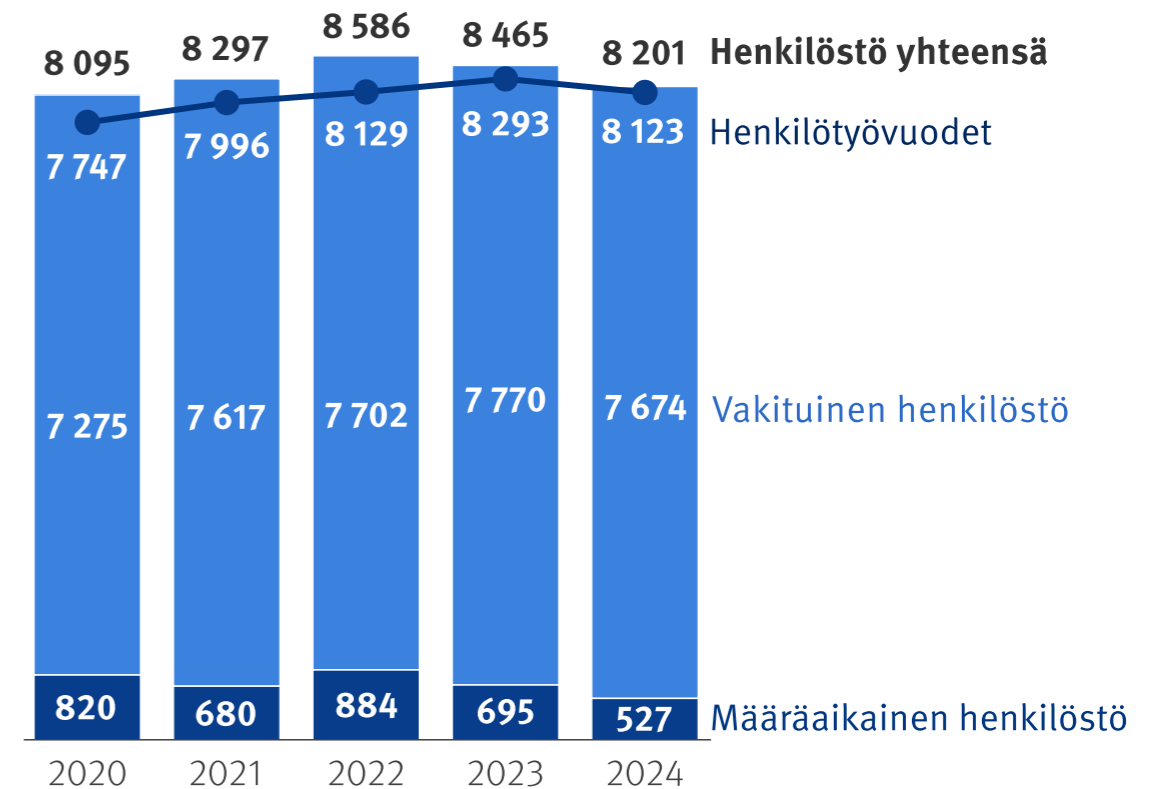
Teoreettinen työpanos (henkilötyövuodet, htv) nousi 2023 saakka, mutta vuonna 2024 lähti myös suunnitellusti pieneen laskuun.

Vuonna 2024 harjoittelijoiden ja vuosilomasijaisten työpanos oli noin 170 henkilötyövuotta (vuonna 2023 noin 180 htv).

Osa-aikaisia toimihenkilöitä oli vuoden 2024 lopussa reilu 1 000. Osittainen hoitovapaa (30 %) ja muu osa-aikaisuus (40 %) ovat yleisimmät osa-aikaisuuden syyt. Lisäksi osa-aikaisista 20 % on osatyökyvyttömyyseläkkeellä ja 10 % on tuntipalkkaisia.

Muuta osa-aikaisuutta tekevästä toimihenkilöistä suurin osa on ratkaisuasiantuntijoita ja asiantuntijalääkäreitä.

Henkilöstö ja henkilötyövuodet 2020–2024



Henkilöstömäärä tulosyksiköittäin

Kelalaisista lähes 80 % työskentelee palvelutoiminnassa (asiakkaan lähipalvelut ja valtakunnalliset asiakkuuspalvelut). IT-palvelut on henkilömäärältään kolmanneksi suurin tulosyksikkö (12 %).

Vuodesta 2019 vuoteen 2024 Kelan henkilöstömäärä on kasvanut 550 henkilöllä johtuen mm. toimeentulotuen lisäresursoinnista sekä laajasta kehittämistyöstä.

Prosentuaalisesti eniten henkilöstömäärä kasvoi Tietopalveluissa (52 %) ja viestintäyksikössä (37 %). IT-palvelujen henkilöstömäärä kasvoi 35 %.

Henkilöstömäärä tulosyksiköittäin

	31.12.2019	31.12.2024	Muutos
Kela	7 651	8 201	550
Asiakkaan lähipalvelut*	1 217	1 297	80
Valtakunnalliset palvelut**	5 026	5 084	58
Tietopalvelut	177	269	92
IT-palvelut	714	961	247
Yhteiset palvelut	417	468	51
Viestintä	54	74	20
Johto, johdon tuki ja sisäinen tarkastus	46	48	2

*aiemmin Asiakkuuspalvelut

**aiemmin Etuuspalvelut

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

Vakinaiset tehtäväryhmittäin

Vuoden 2024 lopussa vakinaisen henkilöstön kokonaismäärä oli 7 674 henkilöä. Ratkaisuasiantuntijat on suurin tehtäväryhmä, joka kattaa yli puolet vakinaisista (51 %). Palveluasiantuntijoita on 12 % ja asiantuntijalääkäreitä 2 %.

Muut asiantuntijatehtävät, esimerkiksi IT-, kehittämis- ja suunnittelutehtävät, muodostavat toiseksi suurimman ryhmän, missä työskentelee neljännes vakinaisista (25 %). Palvelu- ja assistenttitehtävissä työskentelee yhteensä 2 % vakinaisesta henkilöstöstä.

Vakinaisia esihenkilöitä oli vuoden 2024 lopussa 8 % (noin 590 henkilöä). Heistä 85 % työskentelee tiimipäällikkönä, 13 % kuuluu keskijohtoon ja 2 % ylä- ja ylimpään johtoon.

Vuoden 2023 lopun vakinaisen henkilöstön määrään (7 770 hlö) verrattuna suurin vähennys on ollut ratkaisuasiantuntijoissa (-69 hlö) ja prosentuaalisesti suurin vähennys assistenteissa (-11 %). Pientä kasvua oli tiimipäälliköiden, asiantuntijoiden ja keskijohdon määrässä.

Vuonna 2024 vakinaisia kelalaisia siirtyi määräaikaiseen toimeen 125 toimihenkilöä (vuonna 2023 167 hlö).

Vakituinen henkilöstö tehtäväryhmittäin

Vakinaiset tehtäväryhmittäin	31.12.2024
Vakinainen henkilöstö (lkm)	7674
Asiantuntija	1897
Asiantuntijalääkäri	173
Assistentti	68
Keskijohto	79
Palveluasiantuntija	943
Palveluhenkilö	50
Ratkaisuasiantuntija	3950
Tiimipäällikkö	502
Ylin johto	3
Yläjohto	9

Henkilöstömäärä toimipaikoittain ja etätyö

Kela on monipaikkainen työpaikka, jossa etätyötä sekä työnantajan järjestämässä tiloissa tehtävää työtä vuorotellaan joustavasti. Työyhteisömme työskentelevät pääosin hajautetusti, monilla eri paikkakunnilla.

Palvelu- ja toimipisteitä on yli sadalla paikkakunnalla. Henkilöstö keskittyy suurimpiin kaupunkeihin, erityisesti Helsinkiin, mutta myös maakuntakeskuksilla on merkittävä rooli. Helsingin lisäksi kelalaisia on eniten Jyväskylässä, Turussa, Tampereella ja Oulussa.

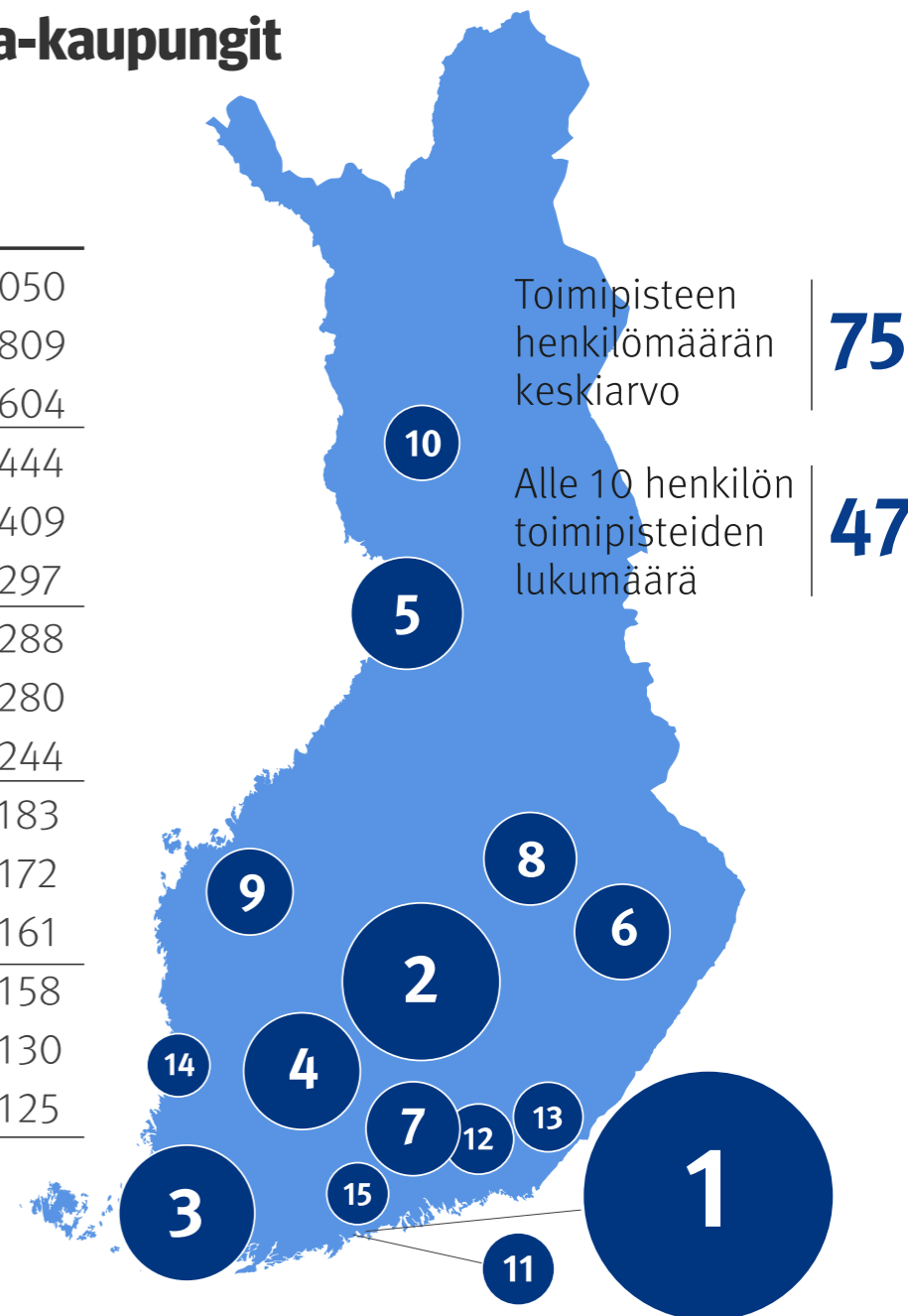
Henkilöstömäärä per toimipiste on kasvanut ja alle 10 henkilön toimipisteiden lukumäärä vähentynyt.

Etätyötä tehtiin laajasti myös vuonna 2024, keskimäärin 129 työpäivää. Vuonna 2023 etätyöpäiviä kertyi keskimäärin 124.

Suurimmat Kela-kaupungit

Henkilöstön määrä 31.12.2024

1. Helsinki	2 050
2. Jyväskylä	809
3. Turku	604
4. Tampere	444
5. Oulu	409
6. Joensuu	297
7. Lahti	288
8. Kuopio	280
9. Seinäjoki	244
10. Rovaniemi	183
11. Espoo	172
12. Kouvola	161
13. Lappeenranta	158
14. Pori	130
15. Vantaa	125



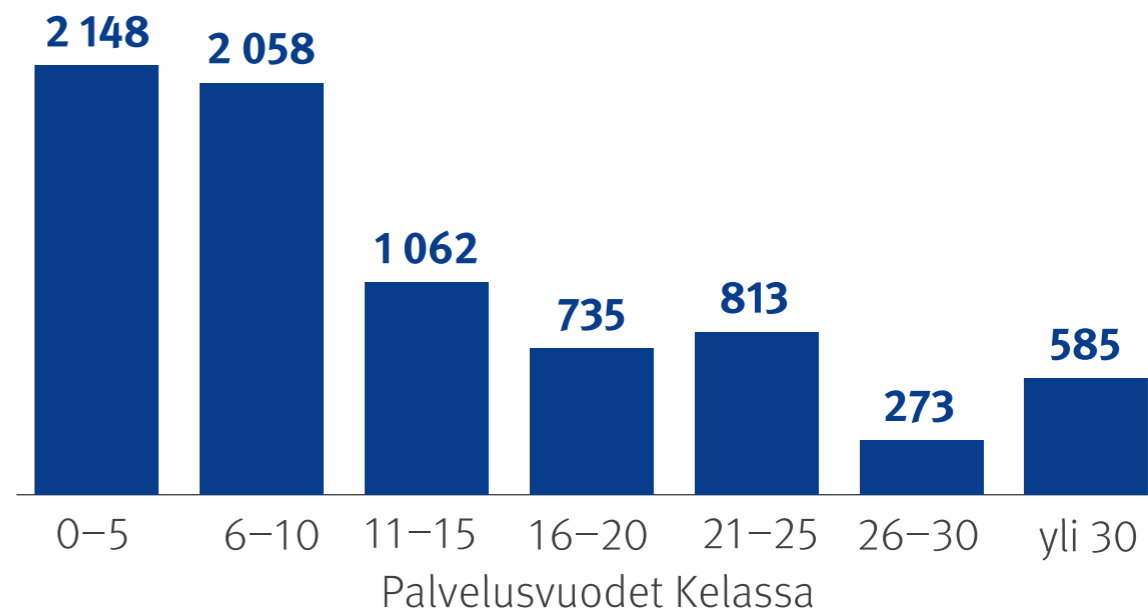
Kela-työvuodet

Kela-työvuosien jakauma osoittaa, että henkilöstö koostuu sekä uusista että pitkäaikaisista toimihenkilöistä, mikä luo hyvän tasapainon työyhteisöömme. Suurin osa on ollut Kelassa yhtäjaksoisesti alle 10 vuotta, mutta myös yli 30 vuoden palvelusaikoja on merkittävästi, mikä kertoo sitoutumisesta Kelaan. Yli 10 vuotta työskennelleitä on lähes 3 500.

Työsuhteiden jakauma osoittaa, että olemme Kelassa onnistuneet sekä rekrytoimaan uusia toimihenkilöitä että pitämään pitkään palveluksessa olleet.

Vuoden 2024 lopussa vakinaisen henkilöstön keskimääräiset Kela-työvuodet olivat 12,5 vuotta.

Vakinaisen henkilöstön määrä palvelusvuosien mukaan vuonna 2024



Ikärakenne

Henkilöstön ikärakenne osoittaa, että suurin osa kelalaisista sijoittuu 30–44-vuotiaiden ikäryhmiin. Nuorimpia, alle 25-vuotiaita, on vain vähän, kun taas 60 vuotta täyttäneitä on merkittävä määrä. Henkilöstön painopiste on vahvasti 30–50-vuotiaissa, mikä kertoo kokeneesta, mutta vielä työikäisestä henkilöstöstä.

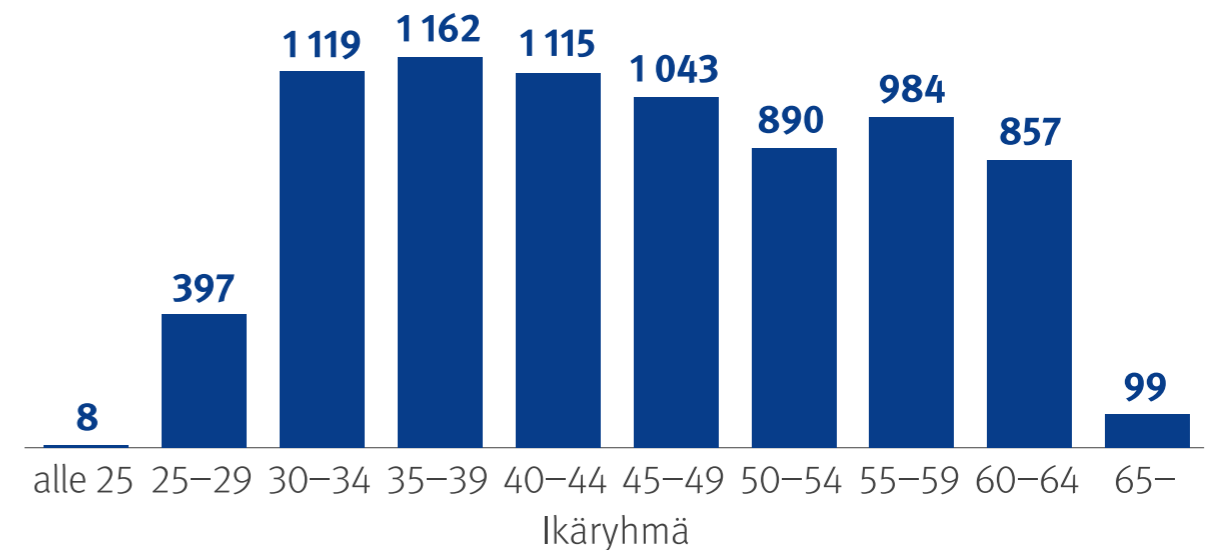
Ikärakenne on melko tasapainoinen. Ikärakenne muuttuu hitaasti ja nykyinen tasainen tilanne eri ikäluokkien välillä on jatkunut jo pidempään.

Vuoden 2024 lopussa vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 45,3 vuotta ja koko henkilöstön 44,6 vuotta.

Eläkkeelle siirryttiin myös vuonna 2024 keskimäärin 64-vuotiaana. Vuodenvaihteessa Kelassa työskenteli noin 160 henkilökohtaisen eläkeiän saavuttanutta henkilöä.

Kelassa on ollut ikäohjelma vuodesta 2010 lähtien. Sen päämääränä on, että Kelassa johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä iän vaikutuksesta työskentelyyn sekä vahvistaa työyhteisöissä hyväksyvää asennetta kaikenikäisiin. Kelan henkilöstöbarometrin mukaan työhön tyytyväisyys on tasaista eri ikäryhmissä.

Vakinaisen henkilöstön määrä ikäryhmittäin vuonna 2024



Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä

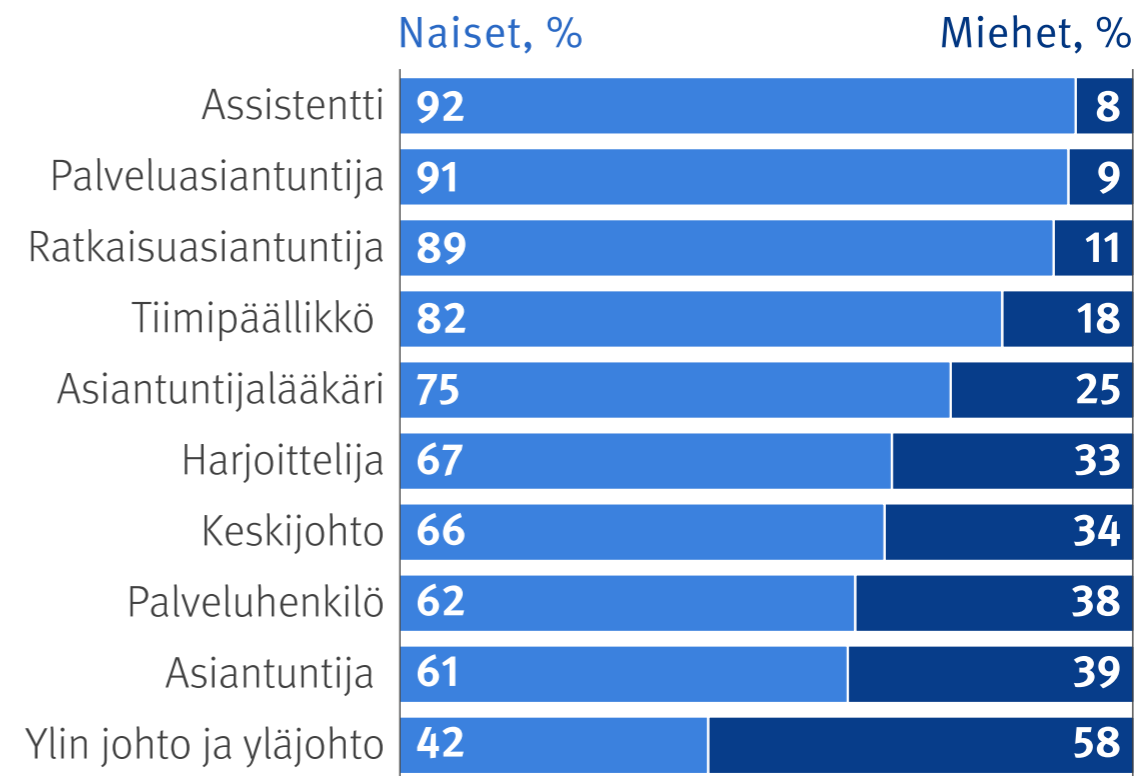
Vuoden 2024 lopussa kelalaisista noin 6 900 oli naisia ja 1 600 miehiä. Miesten osuus oli 18,9 %. Esihenkilöistä miehiä oli 21 %.

Kaikissa tehtäväryhmissä paitsi ylimmässä johdossa naisten osuus on miesten osuutta suurempi. Naisten ja miesten ammatillinen segregatio on suurinta palvelu- ja ratkaisuasiantuntijan sekä assistentin töissä.

Palvelu- ja ratkaisuasiantuntijan tehtävissä miehiä on noin joka kymmenes. Muissa asiantuntijatehtävissä miesten osuus on 40 %.

Yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu on monimuotoisen työyhteisömme lähtökohtana ja myös osa Kelan sosiaalista vastuullisuutta. Voit lukea lisää vastuullisuustyöstämme vuoden 2024 Vastuullisuusraportista.

Naisten ja miesten osuudet tehtävittäin



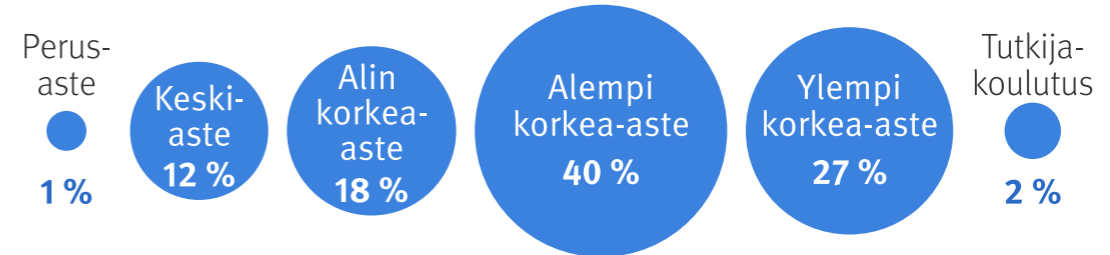
Koulutustausta

Kelassa korkeasti koulutetun henkilöstön osuus on suuri. Suurin osa henkilöstöstä on suorittanut korkea-asteen tutkinnon. Alempi korkeakoulututkinto (40 %) ja ylempi korkeakoulututkinto (27 %) muodostavat yhdessä merkittävän enemmistön. Kelan tehtävien moninaisuudesta johtuen myös alimman korkea-asteen ja keskiasteen sekä perusasteen suorittaneita on jonkin verran.

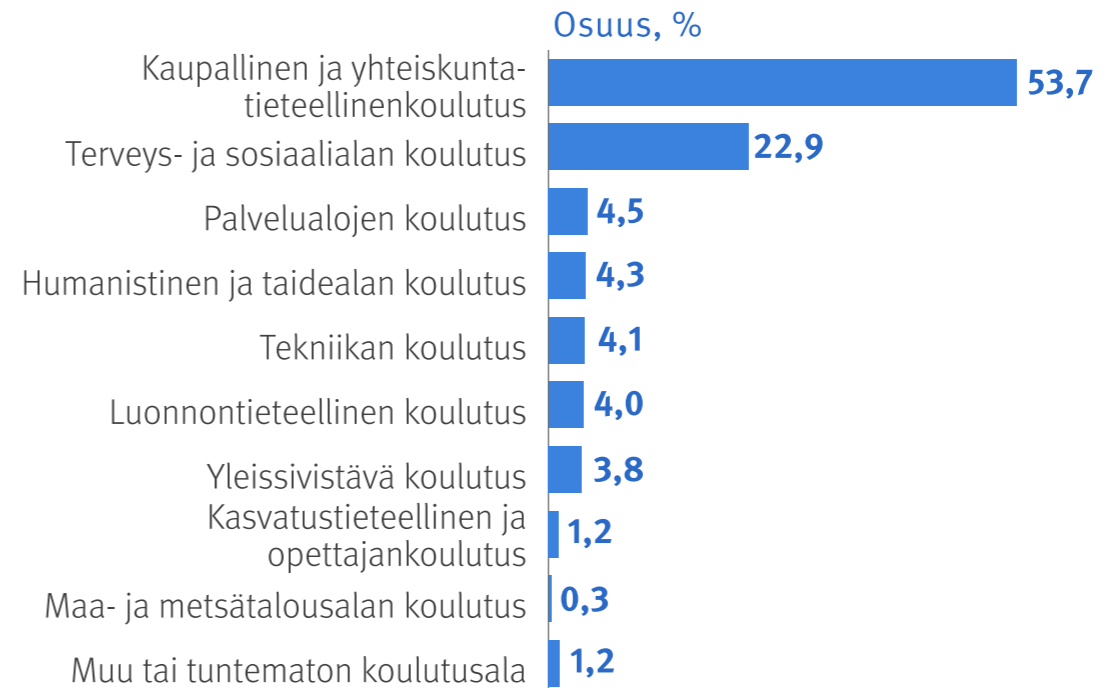
Kaupallinen ja yhteiskuntatieteellinen koulutus (54 %) muodostaa selvästi suurimman osuuden kelalaisten koulutusaloista. Terveys- ja sosiaalian koulutus on toiseksi suurin ryhmä (23 %). Palvelualojen koulutus, humanistinen ja taidealan koulutus, tekniikan koulutus ja luonnontieteellinen koulutus muodostavat tasaisesti jakaantuvan ryhmän. Muut koulutusalat ovat marginaalisessa roolissa.

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

Henkilöstön koulutustasot



Henkilöstön koulutusalat



A man and a woman are sitting on a set of concrete stairs. The man, on the left, is wearing a dark blue blazer over a light blue shirt and blue trousers. The woman, on the right, is wearing a green hijab, a grey cardigan, and light-colored trousers. They are both looking at a laptop that the woman is holding. The scene is dimly lit, with a strong light source from the left creating a diagonal shadow across the stairs. The background is a dark, industrial-looking space with concrete walls and a metal railing.

3 Vaihtuvuus ja rekrytointi

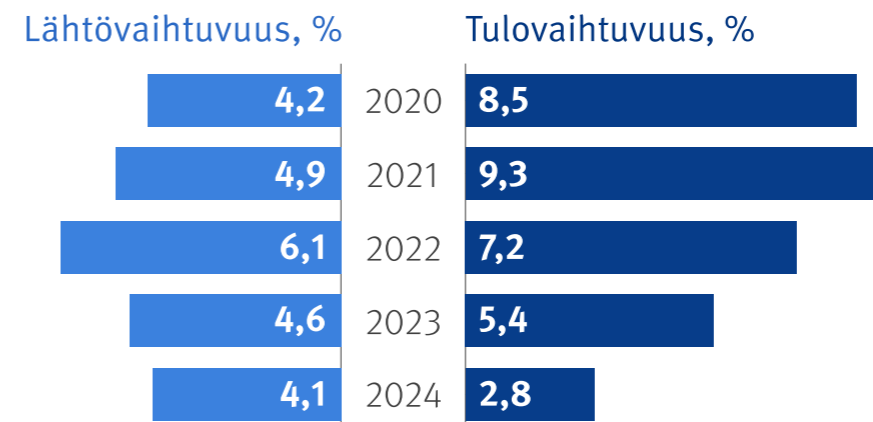
Vakinaisten vaihtuvuus

Lähtövaihtuvuus on vaihdellut 4,1 – 6,1 prosentin välillä viimeisen viiden vuoden aikana. Korkein lähtövaihtuvuus oli vuonna 2022 (6,1 %), mutta sen jälkeen se on laskenut kahden vuoden ajan. Vuonna 2024 lähtövaihtuvuus oli vain 4,1 prosenttia.

Tulovaihtuvuus (uusien vakinaisten ja vakinaistettujen toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä) on laskenut merkittävästi vuodesta 2021 (9,3 %) vuoteen 2024 (2,8 %).

Uusia vakinaisia ja vakinaistettuja oli vuoden 2024 aikana 218 toimihenkilöä, mikä on yli 200 vähemmän kuin vuonna 2023.

Henkilöstön vaihtuvuus (vakituiset)

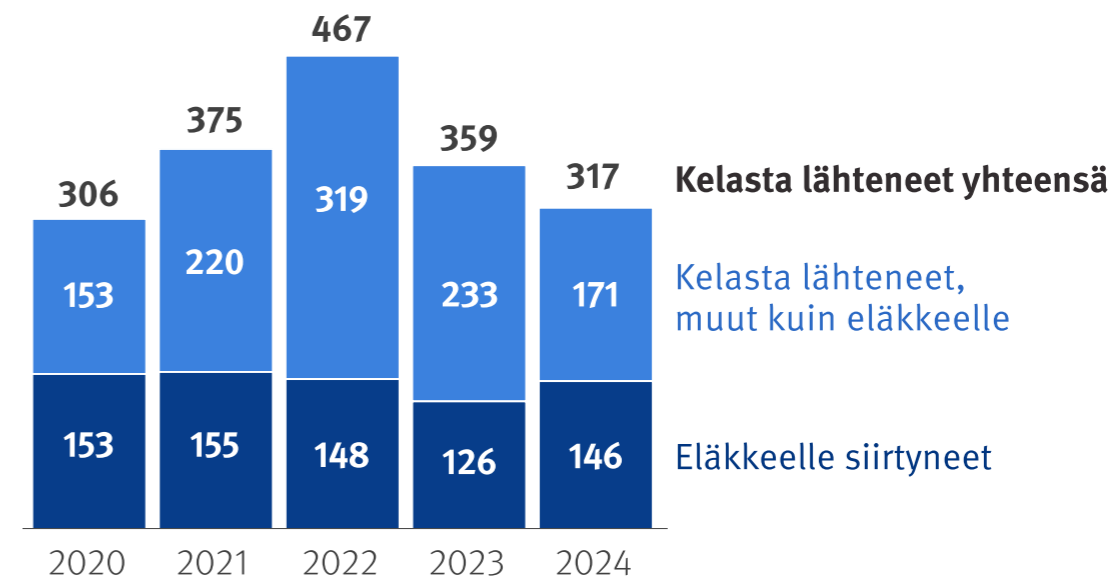


Vakinaisten lähtövaihtuvuus

Vuosina 2020–2024 Kelasta lähteneiden vakinaisten toimihenkilöiden kokonaismäärä on vaihdellut 306–467 välillä. Suurin lähtijämäärä oli vuonna 2022, jonka jälkeen se on ollut laskussa. Vuonna 2024 lähtijöitä oli 317, mikä on selvästi vähemmän kuin huippuvuonna 2022. Eläkkeelle siirtyneiden määrä on ollut melko tasainen, 126–155 toimihenkilöä vuodessa. Pienin eläköitysmäärä oli vuonna 2023 (126 toimihenkilöä), mutta vuonna 2024 määrä kasvoi 146 toimihenkilöön. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 20 toimihenkilöä.

Suurin vaihtelu löytyy niiden joukosta, jotka ovat lähteneet Kelasta muista syistä kuin eläköitymisen vuoksi. Eniten muita lähtijöitä oli vuonna 2022 (319 toimihenkilöä), mutta määrä on sen jälkeen laskenut huomattavasti. Vuonna 2024 muita lähtijöitä oli 171.

Kelasta lähteneet, vakituinen henkilöstö



Rekrytointi

Vuonna 2024 Kelassa oli avoimia työnhakuja yhteensä 324, mikä on määrältään puolet vähemmän kuin vuonna 2023. Tähän on vaikuttanut Kelan tuottavuusohjelman käynnistyminen. Työnhauista palkattiin reilu 1 800 henkilöä (lukuun sisältyy myös talon sisäiset rekrytoinnit). Hakemuksia avoimiin tehtäviin saapui yli 29 000. Hakemusten määrä lisääntyi suhteessa avoimien tehtävien lukumäärään. Tehtävät saatiin pääsääntöisesti hyvin täytettyä.

Kesätyöpaikkoihin saapui yli 14 000 hakemusta. Vuosilomasijaisia palkattiin 430, mikä on 33 enemmän kuin vuonna 2023.

Vuonna 2024 keskityimme Kelan rekrytoinnin kehittämisessä erityisesti hakijaviestintään. Tavoitteena on parantaa hakijakokemusta pitämällä hakijat paremmin ajan tasalla rekrytointiprosessin eri vaiheissa.



Kelassa avoinna olleita työnhakuja yhteensä*

324

Kuukaudessa työnhakuja avattu keskimäärin*

27



Työnhauista palkattuja henkilöitä yhteensä

1 825

Hakemusten määrä yhteensä**

29 400



Kesätyöhaut:

Palkattuja

430

* Sisäiset ja ulkoiset haut

**Sama hakija voi hakea useampia tehtäviä



4 Työpanoksen jakautuminen

Työpanoksen jakautuminen

Työajan jakautumisessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia vuosien 2023 ja 2024 välillä, mutta työssäolon osuus on hieman laskenut; 77 prosentista 76 prosenttiin. Vuonna 2024 teoreettinen työssäolo oli noin 6190 henkilötyövuotta, mikä on 160 vähemmän kuin vuonna 2023.

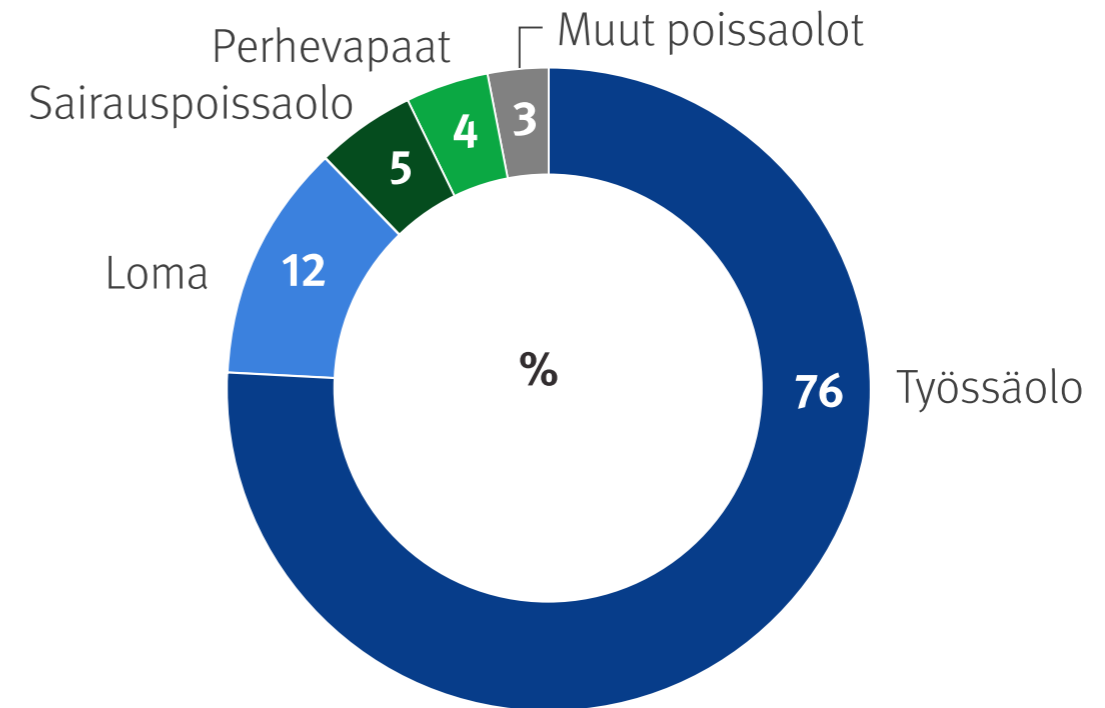
Poissaolojen osuus on hieman noussut; 23 prosentista 24 prosenttiin. Henkilötyövuosina mitattuna vuoden 2024 poissaoloista (1 930 htv) kohdistui:

- lomiin 1000 htv (2023: 990 htv)
- sairauspoissaoloihin 370 htv (2023: 380 htv)
- perhevapaisiin 300 htv (2023: 330 htv)
- muihin poissaoloihin 260 htv (2023: 240 htv)

Muissa poissaoloissa henkilötyövuosina suurin kasvu oli palkattomissa opintovapaissa (70 htv -> 100 htv) ja prosentuaalisesti suurin kasvu palkattomissa virkavapaissa (20 htv -> 40 htv). Useassa muussa poissaololajissa oli puolestaan hieman laskua vuoteen 2023 verrattuna.

Ylitöiden osuus vuosityöajasta hieman kasvoi vuoteen 2023 verrattuna ja oli noin 1,2 %. Ylitöitä tehtiin Kelassa vuonna 2024 noin 180 000 tuntia, mikä on lähes 10 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna. Suhteessa henkilöstömäärään, eniten ylitöitä tekevät ratkaisu- ja IT-asiantuntijat.

Työpanoksen jakautuminen vuonna 2024



Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolojen osuus vuonna 2024 oli vuonna 4,5 %. Osuus pieneni 0,1 prosenttiyksikköä, mistä johtuen sairauspoissaoloihin kului 10 henkilötyövuotta vähemmän kuin vuonna 2023. Vuonna 2022 sairauspoissaolojen osuus oli 5,0 %

Sairauspoissaolojaksoista kestivät 1-3 päivää 74 % (v. 2023 86 %), 4-10 päivää 19 % (v. 2023 11 %) ja 11 päivää tai enemmän 7 % (v. 2023 4 %).

Sairauspoissaolopäivistä lähes kolmannes perustui omaan ilmoitukseen. Muista sairauspoissaoloista mielenterveyden sairauksista johtuvia poissaoloja oli 31 %, tuki- ja liikuntaelinsairauksia 14 % ja infektiosairauksista johtuvia poissaoloja oli 6 %.

Vakinaisen henkilöstön osuus, joilla ei ollut vuoden aikana lainkaan sairauspoissaoloja, kasvoi vuodesta 2023; 17 prosentista 20 prosenttiin.

Ilmoitettuja työmatka- ja työpaikkatapaturmia oli vuonna 2024 yhteensä 145 kpl. Kasvua vuoteen 2023 oli 21 %. Korvattuja tapaturmia oli vuonna 2024 108 kpl. Vuoden 2024 vahingoista 25 oli aiheuttanut sairauspoissaolon. Keskimääräinen poissaolon kesto oli 16 päivää.

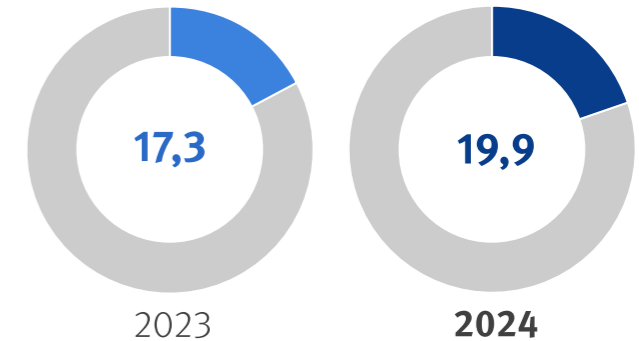
Sairauspoissaolot

Sairauspoissaoloprosentti, koko henkilöstö

Vuosi	%
2024	4,5
2023	4,6

⋮

Ei sairauspoissaoloja vuoden aikana, osuus henkilöstöstä, % (vakinaiset)



Palkka

Valtaosa kelalaisista kuuluu toimihenkilöiden palkkausjärjestelmään, jossa kokonaispalkka muodostuu tehtävä- ja henkilökohtaisesta palkanosasta.

Kelan ansiokehitys on vastannut työmarkkinoiden ansiokehitystä. Viimeisimpien EK:n tilastojen mukaan säännöllisen työajan ansiokehitys teollisuustoimihenkilöillä oli syyskuun 2022 ja syyskuun 2023 välillä kaikilla työntekijöillä 3,4 % ja Kelan toimihenkilöillä 3,8 %. Ns. identtisten työntekijöiden eli töissä tarkastelu-kuukausina olleiden henkilöiden ansiokehitys oli 4,8 % teollisuustoimihenkilöillä ja Kelassa 4,7 % .

Myös naisten ja miesten samanpalkkaisuus eri vaativuusluokissa toteutuu Kelassa hyvin. Vuonna 2024 palkkakartoitus toteutettiin Mandatum Lifen toimesta.

Kelan johdon palkkausjärjestelmään (HAY) kuuluu noin 100 johtavaa toimihenkilöä. Vuoden 2024 lopussa vakinaisten kokoaikaisten HAY-palkkaisten keskipalkka oli 8056 eur/kk. Vakinaisten kokoaikaisten lääkärien keskipalkka oli 7154 eur/kk.

Naisten ja miesten säännöllisen työajan palkan keskiarvot vaativuusluokittain

sis. rahapalkan lisäksi ravintoedun verotusarvon ja ravintoedun rahakorvauksen.

Vaativuus-taso	Miehet		Naiset		Naisten ka/ miesten ka	Tason keskiarvo
	N	Keskiarvo	N	Keskiarvo		
B1	8	2638	19	2649	100,4 %	2646
B2	54	2845	54	2857	100,4 %	2851
B3	23	2994	135	3016	100,7 %	3013
C1	331	2989	2964	3065	102,5 %	3057
C2	123	3297	1245	3338	101,2 %	3335
C3	69	3758	405	3664	97,5 %	3678
D1	121	3966	262	3994	100,7 %	3985
D2	273	4512	600	4504	99,8 %	4507
D3	336	5179	500	5108	98,6 %	5137
D4	122	5870	214	5838	99,5 %	5849
Yhteensä	1460	4155	6398	3578	86,1 %	3685

Taulukko: Mandatum Life



5 Henkilöstökokemus

Hyvä henkilöstökokemus ja organisaatiokulttuuri

Henkilöstökokemus on yksilöllinen tunne, joka rakentuu työssä ja kaikessa työhön liittyvässä.

Henkilöstökyselyn perusteella 84 % kelalaista kokee, että Kela on kokonaisuudessaan hyvä työpaikka. Työyhteisöltä saatu tuki kannattelee Kelassa edelleen ja työyhteisöissä koetaan laajasti psykologista turvallisuutta. Työn imua koetaan Kelassa edelleen enemmän kuin suomalaisilla työpaikoilla yleisesti. Samoin erityisesti työn imun taustalla vaikuttava kokemus työn merkityksellisyydestä on yhä yleinen (83%).

Kelan arvojen toteutuminen henkilöstöbarometritutkimuksessa (2024) kuvastaa myös organisaatiokulttuurimme nykytilaa. Toimihenkilömme antoivat seuraavan arvion arvojemme toteutumisesta arjessaan: 8,7 Osaava, 8,6 Yhteistyökykyinen, 8,2 uudistuva ja 8,6 ihmistä arvostava.

Rakennamme hyvää henkilöstökokemusta tukevaa organisaatiokulttuuria tavoitteellisesti seuraavista näkökulmista: Luottamus ja sisäinen yhteistyö, työhyvinvointi ja työkyky sekä osaaminen ja oppiminen. Näitä kokonaisuuksia kehittämällä luomme pohjan innovatiiviselle sekä tuottavalle toiminnalle.



Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittäminen

Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen samanaikainen kehittäminen tähtää strategisen vision saavuttamiseen

Kelaⁱ

Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.

Henkilöstökokemuksen johtamisen kärkemme ovat:

1. Toimimme itse- ja yhteisöohjautuvasti.
2. Kulttuurillemme on ominaista perheystävällisyys ja olemme ihmistä arvostavia.
3. Olemme monipaikkainen työpaikka. Vahvistamme työssämme yhteisöllisyyttä ja asiakaskokemusta.



Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittämisen kärkemme ovat itse- ja yhteisöohjautuvuuden edistäminen, perheystävällisyys sekä monipaikkainen työ.

Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittäminen 2024

Selvitimme itse- ja yhteisöohjautuvuuden nykytilamme.

Kelan strategisessa tulevaisuuskuvasa tavoittelemme kulttuurissamme 10 vuoden aikajänteellä korkeaa itse- ja yhteisöohjautuvuuden tasoa.

Aloitimme Itse- ja yhteisöohjautuvuuden toiminnan suunnitelmallisen edistämisen vuonna 2023. Keväällä 2024 saimme valmiiksi selvityksen itse- ja yhteisöohjautuvuuden nykytilastamme.

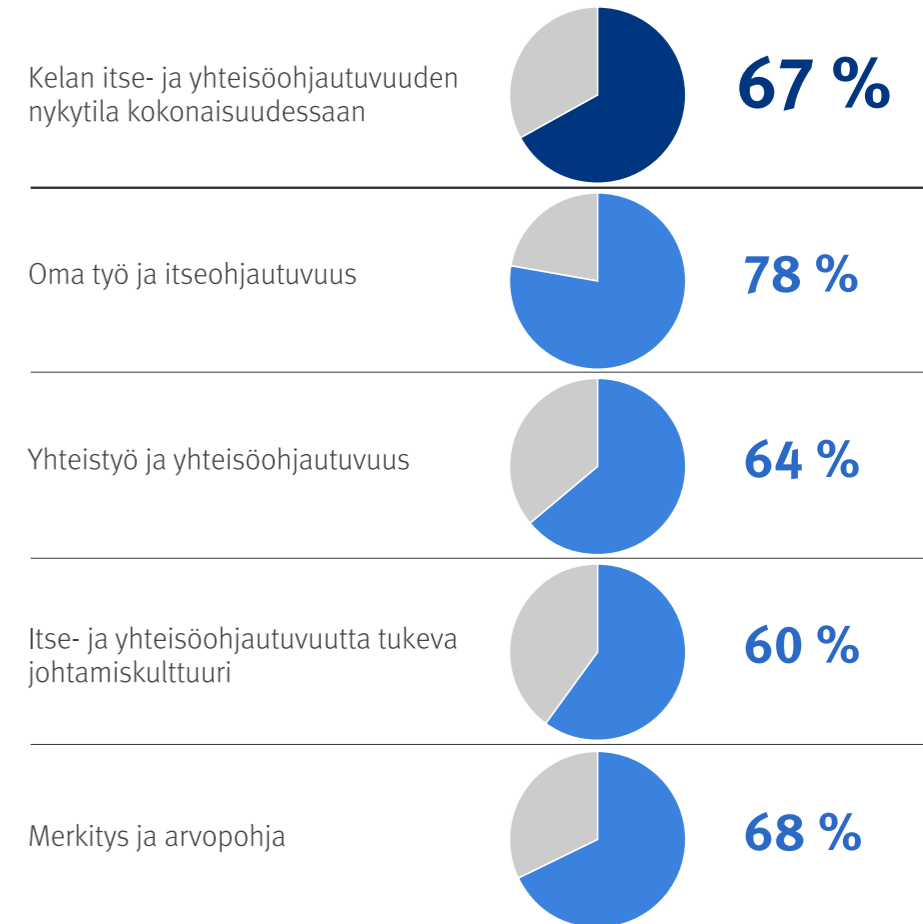
Itseohjautuvuus on Kelassa tulosten perusteella vahvaa. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa sitä, että Kelassa työlle koetaan olevan selkeät tavoitteet ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi edistetään aktiivisesti itse. Suurin osa kelalaisista kokee myös, että voi olla työssään oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Yhteisöohjautuvuus ja sitä tukeva johtamiskulttuuri ovat Kelassa rakenteilla. Vaikka henkilöstöbarometrin tulosten perusteella voidaan todeta, että Kelassa johtaminen on erinomaisella tasolla, on itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukeva johtamiskulttuuri kuitenkin vielä rakenteilla. Itse- ja yhteisöohjautuvassa kulttuurissa ja toimintamallissa johtaminen ei ole välttämättä sidottu pelkästään esihenkilörooleihin, vaan johtaminen on jaetumpaa. **Keskitymmekin vuonna 2025 tukemaan erityisesti itse- ja yhteisöohjautuvan johtamiskulttuurin kehittymistä.**

Siinä, missä muut kyselyn kysymykset keskittyivät mittaamaan enemmän itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvää konkreettista toimintaa, mittasivat merkitykseen ja arvopohjaan liittyvät kysymykset sitä, kuinka vahva pohja meillä on konkreettisen toiminnan kehittämiseksi.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden nykytila -kyselyn tulokset

Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kustakin osa-alueesta esitettyihin positiivisiin väittämiin, %



Henkilöstökokemuksen johtamisen kehittäminen 2024

Väestöliitto uusi Kelalle aikaisemmin myönnetyn Perheystävällinen työpaikka -tunnustuksen.

Olemme tehneet pitkäjänteistä kehittämistyötä perheystävällisyyden eteen jo vuodesta 2016 alkaen. Perheystävällinen työpaikka – tunnus meillä on ollut vuodesta 2021 alkaen. Kehitystyötämme ohjaa laaja perhekäsitys. Laajan perhekäsityksen mukaan perheeseen kuuluvat ne henkilöt, joiden itse kokee siihen kuuluvan. Kesäkuussa 2024 lähdimme mukaan Työsuojelurahaston rahoittamaan ja Väestöliiton koordinoimaan Ruuhkavuodet 2 – hankkeeseen. Hankkeessa on tarkoitus saada tietoa ja ymmärrystä iäkkäiden vanhempien ja muiden läheisten säännöllisestä hoitamisesta. Henkilöstöbarometrimme perusteella 90 % kelalaisista koki, että voivat sovittaa yhteen työnsä ja yksityiselämänsä.

Päivitimme Monipaikkaisen työn ohjeemme, vastaamaan työelämämme muuttuneisiin tarpeisiin.

Kelassa on toimittu jo pitkään monipaikkaiseksi. Monipaikkaisuus tarkoittaa meillä sitä, että etätö ja työnantajan järjestämässä tiloissa tehtävä työ vuorottelevat joustavasti, ja työyhteisö työskentelee hajautetusti. Syksyllä päivitimme monipaikkaisen työn ohjeemme. Kelassa on jatkossakin laajat etätömahdollisuudet Suomessa. Yhteisöllisyyteen sekä vuorovaikutukseen on tarvetta panostaa entisestään, myös digitaalisessa työympäristössä. Työyhteisömme käyvät uusien ohjeiden pohjalta keskustelua ja sopivat siitä, miten etä- ja lähityö vuorottelevat jatkossa kussakin työyhteisössä jotta työt sujuvat ja yksilöiden sekä yhteisön tarpeet tulevat huomioituksi.



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, digitaalinen ja fyysinen) vaikuttavat siihen.

Olemme kuvanneet timantin pohjalta työhyvinvoinnin keskeiset tunnusluvut, mitkä ovat Kelassa hyvällä tasolla. Viime vuonna työhyvinvoinnin kuitenkin työhyvinvoinnin mittarin muutos oli pääosin laskeva ja työhyvinvoinnin kehittämistyötä tulee tehostaa.

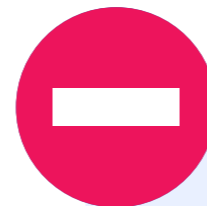
Vuoden 2024 tunnusluvut osoittavat psykososiaalisen kuormituksen kasvaneen Kelassa merkittävästi.



Henkilöstöbarometrin 2024 – eräitä plussia ja miinuksia



- Tiedän työni tavoitteet 90 %
- Voin sovittaa yhteen työni ja yksityiselämäni 90 %
- Työyhteisöni jäseniltä on helppo pyytää apua 93 %
- Voin luottaa esihenkilöni vaikeissakin tilanteissa 87 %
- Osaamiseni on riittävää suhteessa vaatimukseen 86 %
- Työskentelytilani (96 %) ja työvälineeni (94 %) mahdollistavat sujuvan työskentelyn
- Kela on hyvä työpaikka 84 %
- Virheitä ei käytetä niiden tekijää vastaan 82 %
- Pidän nykyistä työtäni tärkeänä ja merkityksellisenä 83 %



Psykososiaalinen kuormitus kasvanut merkittävästi.

- Liian paljon kuormittavaa tietoa 64 %
- Liian vähän aikaa työtekemiseen kunnolla 57 %
- Haitallinen stressi 16 %
- Työkyky alle 8 (29 %)
- Vaikutusmahdollisuudet työhön 60 %

Henkilöstökokemus ja osaamisen kehittäminen

Kelalaisten kokemus osaamisesta ja oppimisesta on myönteinen. Valtaosa kelalaisista arvioi työn vaatimusten vastaavan omaa osaamista. 75 % kelalaisista kokee työyhteisön vuorovaikutus- ja keskustelutilanteiden tukevan osaamista ja uudistumista. 79 % kokee voivansa oppia ja uudistua työssään.

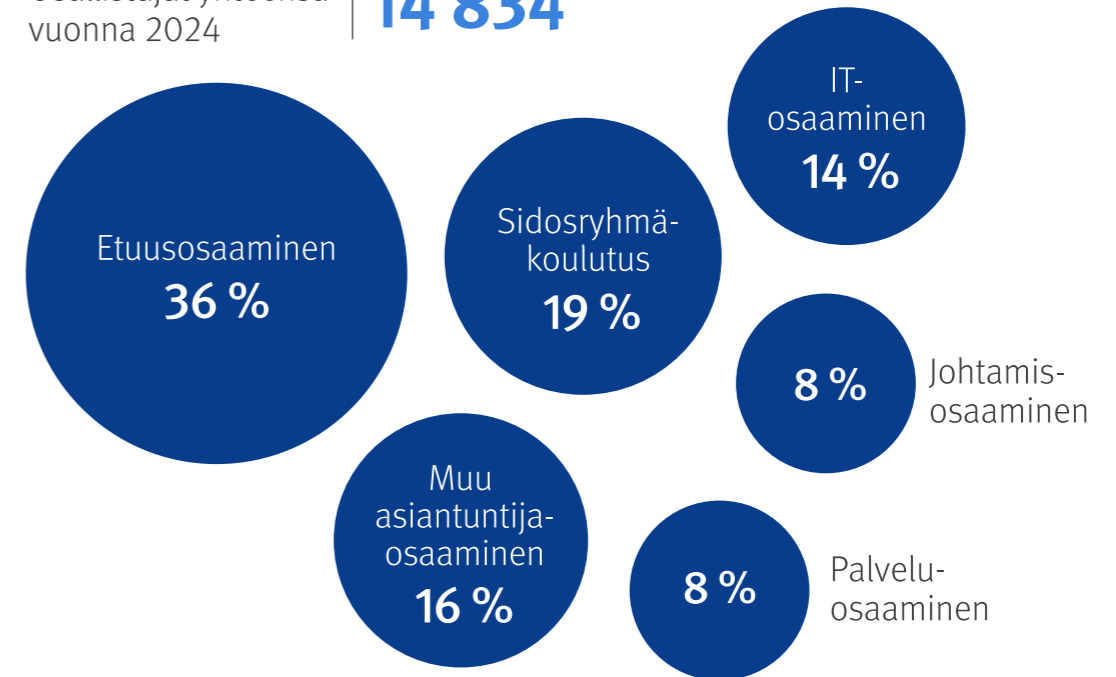
Koulutustilaisuudet ovat yksi osaamisen kehittämisen monista keinoista. Koulutustilaisuuksien määrä on vähentynyt, mutta muut oppimisen keinot kasvaneet. Vuonna 2024 koulutustilaisuuksia pidettiin Kelassa reilu 470 ja niiden osallistujamäärä oli lähes 15 000. Kelan ulkopuolisia koulutustilaisuuksia oli lähes 550 ja niihin osallistui lähes 600 toimihenkilöä.

Kelan sisäisessä verkkokoulu Velmussa on noin 240 kurssia. Kirjautumisia on kuukausittain noin 2900-11400 kappaletta ja yksittäisiä käyttäjiä on kuukausittain noin 1100-4700. Kesällä 2024 otettiin käyttöön työyhteisöjen toimintaa sekä työelämäosaamisen kehittämistä tukevia verkko-oppimissisältöjä lyhyistä videoista pidempiin kurssiin noin 100 kappaletta. Kurssien suorituksia on noin 3600.

Koulutustilaisuuksiin osallistuneet aiheittain

Osallistujat yhteensä
vuonna 2024

14 834



Henkilöstökokemus ja valmentava johtaminen

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

Valmentava työote on johtamiskulttuurissamme läpileikkaava teema.

Syksyn 2024 henkilöstökyselyn perusteella lähiesihenkilön johtamiseen ollaan Kelassa edelleen tyytyväisiä ja johtaminen kehittyy haluttuun suuntaan.

Kelalaiset kokevat muun muassa että esihenkilötyö tukee yhä paremmin uudistamista ja oppimiskulttuuria sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työssä. Esihenkilöiden koetaan myös tukevan aiempaa enemmän työyhteisön avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Myös lähtökyselyn tulosten perusteella esihenkilötyö on Kelan vahvuuksia.

Ammattimaisen johtamisen osaamiset



Esihenkilötyö ja johtaminen 2024

Jokseenkin tai täysin samaa mieltä osuus, %

Valmentava työote	2024	Muutos vuodesta 2023
Esihenkilöni käy kanssani säännöllisesti keskusteluja, jotka auttavat minua saavuttamaan tavoitteeni ja kehittymään työssäni.	78	+ 1 %
Esihenkilöni tukee tiimien yhteisöohjautuvuutta	77	+ 2 %
Esihenkilöni edesauttaa kulttuuria, jossa virheet ovat sallittuja. Ne käsitellään rakentavasti ja niistä opitaan	82	+ 2 %
Esihenkilöni edistää positiivista ja rakentavaa palautekulttuuria työyhteisössäni	80	+ 1 %
Esihenkilöni pyytää aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan ja kehittää toimintaansa saamansa palautteen perusteella	63	+ 3 %
Esihenkilöni luottaa siihen, että teen työni hyvin ilman jatkuvaa tarkkailua	87	0
Johtamisviestintä ja vuorovaikutus	2024	Muutos vuodesta 2023
Esihenkilöni viestii asioista avoimesti ja ymmärrettävästi	98	+ 1 %
Esihenkilöni vahvistaa työyhteisöni avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä	83	+ 1 %
Esihenkilöni vahvistaa johtamisellaan monipaikkaisen työyhteisön yhteisöllisyyttä	78	+ 1 %
Uudistuminen ja oppimiskulttuuri	2024	Muutos vuodesta 2023
Esihenkilöni edistää yhdessä tekemisen kulttuuria työyhteisössäni	79	+ 1 %
Esihenkilöni kannustaa työyhteisöäni toiminnan itsearviointiin (reflektointiin) ja jatkuvaan oppimiseen	77	+ 2 %

Esihenkilötyö ja johtaminen 2024

Työnantajarooli ja hyvinvointi	2024	Muutos vuodesta 2023
Esihenkilöni huolehtii työsuhteeseeni liittyvistä asioista täsmällisesti ja oikeudenmukaisesti	90	+ 1 %
Esihenkilöni vahvistaa työyhteisön monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta	78	- 1 %
Esihenkilöni huomioi hyvinvointini ja tukee työkykyäni työjärjestelyissä	87	+ 1 %
Voin luottaa esihenkilööni vaikeissakin tilanteissa	87	0
Strategia ja tuottavuus	2024	Muutos vuodesta 2023
Esihenkilöni on sopinut kanssani työni tavoitteista	91	+ 1 %
Esihenkilöni johtaa työyhteisöni toimintaa Kelan strategian mukaiseen suuntaan	84	0
Esihenkilöni korostaa toiminnassamme asiakaslähtöistä ajattelutapaa	82	- 2 %
Esihenkilöni edistää toiminnan tuottavuutta ja taloudellisuutta	79	+ 2 %

6 Liitteet

Työvoimakustannukset 1/2

Työvoimakustannukset		2024	
Kokonaispalkkakustannukset		377 309	
Välilliset palkat		88 622	
Tehdyn työajan palkka		288 687	
Välilliset työvoimakustannukset		Tuhatta euroa	Osuus tehdyn työajan palkasta
			2024
			2023
A) Välilliset palkat yhteensä	88 622	30,7 %	29,9 %
1. Lomaraha ja lomakorvaus	23 227	8,0 %	7,8 %
2. Vuosiloma-ajan palkka	43 657	15,1 %	14,4 %
3. Vanhempainloma-ajan palkka	2 119	0,7 %	0,7 %
4. Sairausajan palkat (ml. tapaturmat)	12 146	4,2 %	4,3 %
5. Muut palkalliset poissaolot	7 382	2,6 %	2,7 %
6. Koulutusajan palkat	89	0,0 %	0,0 %
7. YT-toiminta	2	0,0 %	0,0 %
B) Sosiaaliturva yhteensä	72 132	25,0 %	27,0 %
8. Työnantajan sosiaaliturvamaksu	4 340	1,5 %	2,0 %
9. Tapaturma- ja potilasvakuutusmaksut	552	0,2 %	-0,1 %
10. Eläkevakuutus	70 771	24,5 %	24,6 %
11. Työttömyysvakuutus	4 066	1,4 %	2,7 %
12. Ryhmähenkivakuutus	14	0,0 %	0,0 %
13. Palautukset työnantajalle	-7 515	-2,6 %	-2,2 %
14. Muut saadut vakuutuskorvaukset	82	0,0 %	0,0 %

Työvoimakustannukset 2/2

Työvoimakustannukset		2024	
Välilliset työvoimakustannukset	Tuhatta euroa	Osuus tehdyn työajan palkasta 2024	2023
C) Muut kustannukset yhteensä	20 656	7,2 %	6,9 %
15. Henkilöstökoulutuksen muut kustannukset	1 655	0,6 %	0,7 %
16. Terveyden- ja sairaanhoito	11 219	3,9 %	3,5 %
- Ehkäisevä työterveyshuolto	3 116	1,1 %	0,8 %
- Työterveyshuollon sairaanhoito	4 631	1,6 %	1,2 %
- Työnantajan kustantama muu terveydenhuolto	2 479	0,9 %	1,1 %
- Työhyvinvointi	993	0,3 %	0,3 %
17. Työpaikkaruokailu	5 169	1,8 %	1,9 %
18. Muut henkilöstöpalvelut	2 200	0,8 %	0,9 %
- lomatoiminta	119	0,0 %	0,1 %
- harrastustoiminnan tuki	1 187	0,4 %	0,4 %
- harrastustilojen ym. tuotto	-47	0,0 %	0,0 %
- Henkilöstötilaisuudet yms.	940	0,3 %	0,4 %
19. Työvoiman hankinnasta johtuvat kustannukset	320	0,1 %	0,2 %
20. Muut kustannukset	95	0,0 %	0,0 %
A + B +C = välilliset työvoimakustannukset	181 411	62,8 %	63,8 %
Työvoimakustannukset yhteensä	470 098		469 070

Henkilöstötunnuslukuja 1/2

Henkilöstötunnuslukuja	2020	2021	2022	2023	2024
Työpanos (koko henkilöstö)					
Henkilöstömäärä (hlö)	8 095	8 297	8 586	8 465	8 201
Vakinainen henkilöstö (hlö)	7 275	7 617	7 702	7 770	7 674
Määräaikainen henkilöstö (hlö)	820	680	884	695	527
Kokoaikainen henkilöstö (hlö)	7 194	7 364	7 526	7 470	7 197
Osa-aikainen henkilöstö (hlö)	901	933	1 060	995	1 004
Työpanos (työsuhteessa htv)	7 747	7 996	8 129	8 293	8 123
Työpanos (työsuhteessa htv) (määräaikaiset)	860	745	735	803	672
Poissaoloprosentti (%) (vakinaiset)	22,7	24,4	25,8	24,6	24,7
Palkattomat poissaolot, työpanos (htv)	365	400	450	396	387
Ylitöiden osuus tavoitetyöajasta (%)	1,2	1,3	1,3	1,1	1,3
Työyhteisön hyvinvointi (vakinainen henkilöstö)					
Miesten osuus (%)	17,7	18,1	18,3	18,8	18,9
Terveysprosentti (%)	32,2	30,7	12,9	17,3	19,9
Sairauspoissaoloprosentti (%)	4,0	4,1	5,0	4,6	4,5

Henkilöstötunnuslukuja 2/2

Henkilöstötunnuslukuja	2020	2021	2022	2023	2024
Vaihtuvuus (vakinaiset)					
Kelasta lähteneet toimihenkilö (hlö)	306	375	467	359	317
Kelasta lähteneet, muut kuin eläkkeelle (hlö)	153	220	319	233	171
Lähtövaihtuvuusprosentti (%)	4,2	4,9	6,1	4,6	4,1
Kelaan tulleet toimihenkilöt ja vakinaistetut (hlö)	619	707	557	420	218
Tulovaihtuvuusprosentti (%)	8,5	9,3	7,2	5,4	2,8
Eläköityminen (vakinaiset)					
Eläkkeelle siirtyneet (hlö)	153	155	148	126	146
Vanhuuseläkkeelle siirtyneet (hlö)	144	143	135	113	126
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (hlö)	9	12	13	13	20
Osa-aikaeläkeläisten määrä (hlö)	182	178	186	179	183
Eläkkeelle siirtymisikä (v)	64,0	64,1	63,9	63,8	63,9
Ikä- ja palvelusaikatiedot (koko henkilöstö)					
Keski-ikä (v)	43,2	43,3	43,5	44,0	44,6
Keskimääräinen palvelusaika (v)	10,8	10,8	10,6	11,1	11,8