



**KT**

# **Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hyvinvointi- ja kunta-alalla**

KT:n palkitsemistiedustelun 2023 tulokset

Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen  
hyvinvointi- ja kunta-alalla  
KT:n palkitsemistiedustelun 2023 tulokset

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2023  
Helsinki

Verkojulkaisun ISBN 978-952-7465-49-3

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT  
Toinen linja 14  
00530 HELSINKI  
puh. 09 7711  
[kt.fi](http://kt.fi)

# Sisältö

<b>1. Lukijalle</b>	<b>5</b>
Näin palkitsemistiedustelu toteutettiin	5
<b>2. Henkilöstön saatavuuden edistäminen hyvinvointialueilla ja kunnissa</b>	<b>7</b>
Mihin asioihin on panostettu?	7
Mikä on tärkeää henkilöstön saatavuuden kannalta?	10
<b>3. Palveluiden ja toiminnan kehittäminen</b>	<b>13</b>
Mikä on tärkeää kehittämisen kannalta?	14
<b>4. Palkkiojärjestelmät toiminnan kehittämisen tukena</b>	<b>16</b>
Pika- ja kertapalkkiot	18
Tulos- ja kehittämispalkkiot	23
Tunnustuksen antaminen ja muu kuin rahallinen palkitseminen	25
Suorite- ja toimenpidepalkkiot	27
<b>5. Erilliset lisät henkilöstön saatavuuden tukena</b>	<b>31</b>
Vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- ja lomansiirtolisät	31
Rekrytointi- ja sitoutumislisät	34
Rekrytointi- ja vihjepalkkiot	37
Lisä- ja ylityön korvaaminen	39
<b>6. Henkilöstöetujen käyttö hyvinvointialueilla ja kunnissa</b>	<b>41</b>
<b>7. Mihin palkitsemisen keinoihin on tarkoitus panostaa seuraavina vuosina?</b>	<b>44</b>
<b>8. Valmiudet palkitsemisen kehittämiseen</b>	<b>48</b>
<b>9. Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitoon</b>	<b>51</b>
Palkkojen yhteensovittamisen tilanne	54
Paikallisten järjestelyerien käyttö	56
Palkitseminen osana johtamisjärjestelmää	60
<b>10. Kymmenen nostoa tuloksista</b>	<b>62</b>
<b>11. Lähteet</b>	<b>63</b>
<b>Liite 1: Tiedusteluaineiston kuvaus</b>	<b>64</b>



# Lukijalle

”Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n palkitsemistiedustelu on tärkeä tapa kerätä jäsenorganisaatioiden kokemuksia ja näkemyksiä palkitsemisen tilasta ja kehittämisestä.” Tästä lauseesta lähti kesällä 2023 liikkeelle KT:n ensimmäinen palkitsemistiedustelu. Tiedustelun tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijöiden rekrytointia, pysymistä, työn tuloksellisuutta ja kehittämistä edistetään palkitsemisen keinoin hyvinvointialueilla, hyvinvointiyhtymissä, kunnissa ja kuntayhtymissä.

Kun kunnanjohtaja, yhtymänjohtaja, hallinto- tai henkilöstöjohtaja saivat pitkäkhön sähköisen kyselylomakkeen vastattavakseen, olivat henkilöstön saatavuuden ja julkisten palvelujen tuloksellisuuden kysymykset nousseet päivänpolttaviksi aiheiksi kaikkialla Suomessa. Ne olivat tehneet ajankohtaiseksi myös palkitsemisen ja erilaisten palkitsemistapojen muodostamien kokonaisuuksien tarkastelun organisaatioissa.

Muutoinkin ajankohta tiedustelulle oli otollinen: Takana olivat koronavuodet rajoitustoimineen ja miltei koko vuoden 2022 kestäneet neuvottelut kunta-alan työ- ja virkaehtosopimusten uudistamisesta. 1.1.2023 toteutettiin maan historian suurin hallinnollinen uudistus, kun noin puolet kunta-alan henkilöstöstä siirtyi hyvinvointialueille, jotka uudistuksen jälkeen vastasivat julkisista sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluista. Yhteensä KT:n jäsenorganisaatioissa kunta- ja hyvinvointialoilla työskenteli tällöin 443 000 henkilöä, noin viidennes Suomen palkansaajista.

## Näin palkitsemistiedustelu toteutettiin

Lähetimme tiedustelun vastattavaksi kaikkiin Suomen kuntiin, kuntayhtymiin, hyvinvointialueille ja hyvinvointiyhtymiin. Vastaukset saatiin 188 organisaatiolta, joista 22 oli hyvinvointialalta. Yhteensä vastanneet organisaatiot työllistävät noin 359 000 palkansaajaa. Vastausten henkilökattavuus hyvinvointialalla oli 89 prosenttia, kunta-alalla 72 prosenttia ja koko aineistossa 81 prosenttia. Perustellusti voidaan sanoa, että KT:n palkitsemistiedustelun tulokset edustavat kattavasti kuntaorganisaatioita ja hyvinvointialueita Suomessa. Hyvä vastausprosentti mahdollisti myös sen, että tulokset voitiin esittää sellaisenaan, ilman esimerkiksi organisaation koon mukaan laskettuja katokertoimia. Tiedusteluaineisto on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

Raportissa esittelemme erikseen hyvinvointialan ja kunta-alan tulokset. Koska tutkitaan henkilöstön palkitsemista, kaikki tulokset esitetään henkilöpainoin. Ne vastaavat esimerkiksi kysymykseen: Mikä osuus henkilöstöstä työskentelee kuntaorganisaatioissa, jotka lähivuosina aikovat panostaa pika- tai kertapalkkioiden käyttöön? Paikoin hyödynnetään myös palkkatilastotietoja, esimerkkinä maksettujen pika- ja kertapalkkioiden lukumäärä ja keskimääräinen suuruus viime vuosina.

Palkitsemistiedustelun tavoitteena oli selvittää:

- Mitä palkitsemisen keinoja on käytössä hyvinvointialueilla ja kunnissa?
- Miten organisaatioiden johto arvioi niiden toimivuuden ja tärkeyden henkilöstön saatavuuden ja toiminnan kehittämisen näkökulmista?

- Mistä on erityisen hyviä kokemuksia viime vuosilta?
- Mitä on tarkoitus kehittää tai ottaa käyttöön lähivuosina?

Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemistutkimusten mukaan palkitseminen muodostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Tiedustelussa sovelsimme tätä palkitsemiskäsitystä kunta- ja hyvinvointialueille. Erityistä huomiota pyrimme kiinnittämään julkisille organisaatioille soveltuviin palkitsemisen keinoihin. Sellaisia voivat olla esimerkiksi kunnan tarjoamat liikuntapaikat, koulutuskuntayhtymän tarjoamat oppilastyöt palkitsemisen keinona, ison organisaation sujuvat hr-käytännöt, kehittymisen mahdollisuudet, kokeneen kollegan tuki, tunnustuksen antaminen yksilöille ja ryhmille, sekä erilaiset pika-, kehittämis- ja kertapalkkiot – ja lopulta aika hyvät palkitsemisen kokonaisuudet.

Helsingissä 13.12.2023

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

Niilo Hakonen  
Johtava työelämän kehittämisen asiantuntija

Riikka Krause  
Työmarkkinatutkija

Virpi Taavitsainen  
Johtava työmarkkina-asiamies

Viittaukset:

Hakonen, N., Krause, R. & Taavitsainen, V. 2023. Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hyvinvointialueilla ja kunnissa. KT:n palkitsemistiedustelun 2023 tulokset. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT.

# Henkilöstön saatavuuden edistäminen hyvinvointialueilla ja kunnissa

Kun työvoimasta on pulaa, yritys voi harkita toiminnan supistamista tai kenties siirtämistä toiseen maahan. Se ei ole mahdollista lakisääteisiä tehtäviään hoitaville julkisille organisaatioille. Henkilöstön saatavuus on muutaman viimeisen vuoden aikana noussut yhdeksi kunta- ja hyvinvointialan suurimmista haasteista. Esimerkiksi syyskuussa 2023 työvoimapula-ammattien kärkikymmenikön muodostivat yhtä lukuun ottamatta kunta- tai hyvinvointialueammatit Työ- ja elinkeinoministeriön ammatti-barometrissa.

Sosiaali-, terveys- ja pelastuspalveluiden henkilöstö siirtyi 1.1.23 kunnista ja kuntayhtymistä hyvinvointialueiden palvelukseen. Se merkitsi henkilöstön saatavuuden näkökulmasta isoa muutosta niille kaupungeille ja kunnille, jotka olivat siihen saakka itse tuottaneet nämä palvelut tai osan niistä. Henkilöstövastuun siirryttyä hyvinvointialueille, voitiin niissäkin jatkossa keskittyä esimerkiksi sivistystoimialan ja teknisen toimialan henkilöstön saatavuuteen.

Vuodenvaihteen lähtötilanne vaihteli huomattavasti hyvinvointialueilla. Mittasuhteiltaan organisaatiofuusiot olivat valtavia. Osaan hyvinvointialueista henkilöstö siirtyi lukuisista eri kuntaorganisaatioista, kun taas osaan valtaosa henkilöstöstä siirtyi alueella jo aiemmin toimineesta kuntayhtymästä. Hyvinvointialueiden aloittaessa suurimman huomion kohteena oli, miten saadaan siirtymävaiheessa turvattua palvelutoiminnan jatkuvuus, henkilöstön palkanmaksu ja keskeisten järjestelmien toiminta. Jälkeenpäin tarkastellen tässä onnistuttiin hyvin, mutta jo pian keväällä 2023 ykköshaasteiksi nousivat henkilöstön saatavuus ja uuden organisaation alkuvaiheessa tarvittavat investoinnit palvelutoiminnan ja järjestelmien kehittämiseen. Pulaa oli sekä osaavasta henkilöstöstä että rahasta.

## Mihin asioihin on panostettu?

**Henkilöstön saatavuuteen on pitänyt hyvinvointialueilla panostaa alusta saakka. Yllättävän moneen asiaan on tulosten mukaan ehditty tarttua jo uusien organisaatioiden alkutaipaleella. Usein on myös jatkettu edeltävissä kuntaorganisaatioissa tehtyä työtä.**

**Myös valtaosassa kuntaorganisaatioita on panostettu henkilöstön saatavuuteen. Esihenkilöiden tukeminen sekä panostaminen etä- ja hybridityöhön nousivat kärkisijoille kummallakin alalla.**

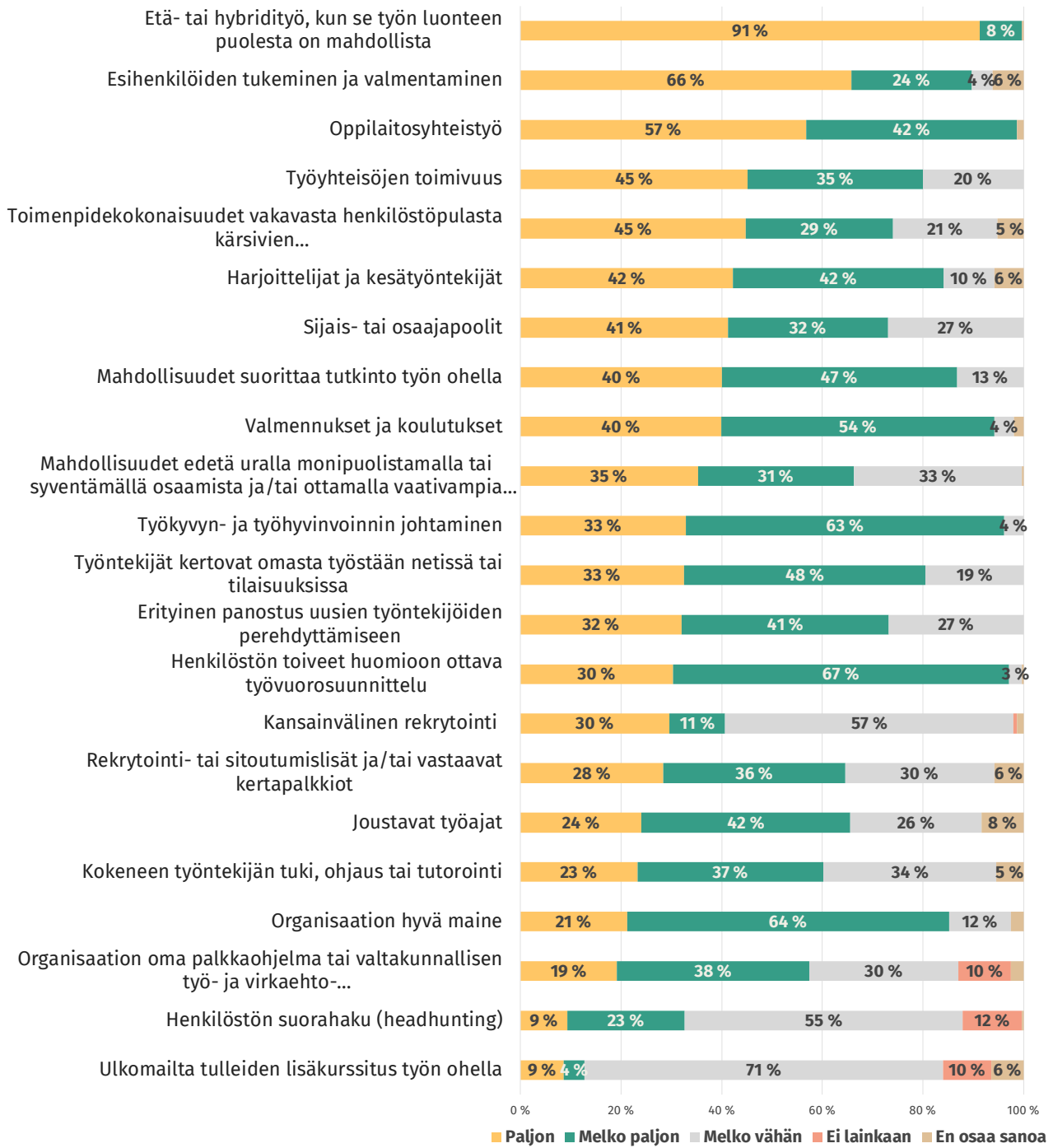
Kun kysyttiin, mihin ammattiryhmiin toimenpiteet ovat erityisesti kohdistuneet, tyypillinen vastaus hyvinvointialueilla oli: ”sosiaalityöntekijät, lääkärit, ikäihmisten palveluiden lähihoitajat.”

Erityismainintoja saivat myös psykiatrit, leikkaustiimit, sairaanhoitajat, siivoojat ja pelastajat.

”Toimenpiteet ovat pääsääntöisesti kohdistuneet koko henkilöstöön lukuun ottamatta rekrytointi- ja sitouttamislisiä, joiden kohderyhmänä ovat olleet vaikeasti rekrytoitavat ammattiryhmät. Näitä ovat olleet mm. lääkärit, psykologit ja lastensuojelun työntekijät.”

### Hyvinvointialalla on panostettu paljon etä- ja hybridityöhön ja esihenkilöihin

- Miten paljon olette keväällä 2023 panostaneet seuraaviin asioihin



Kuva 1. Keväällä 2023 hyvinvointialalla panostettiin henkilöstön saatavuuden parantamiseksi paljon muun muassa etä- ja hybridityöhön, esihenkilöiden valmennukseen ja tukeen, oppilaitosyhteistyöhön, työyhteisöjen toimivuuteen ja henkilöstöpulasta kärsiviin ammattiryhmiin.

Erikseen kysyttiin, mihin ammattiryhmiin toimenpiteet ovat erityisesti kohdistuneet kunta-alalla. Tyyppillinen vastaus oli: "Varhaiskasvatus, opetus ja tekninen ala." Erityismainintoja saivat myös vaativat asiantuntijatehtävät (ICT, markkinointi, palvelumuotoilu ja tuotekehitys), ateria- ja puhtaanapitopalvelut, teknologia-alojen opettajat, rehtorit, kiinteistöhoitajat ja sektorin johtajat.



## Kuntaorganisaatiot ovat panostaneet paljon etä- ja hybridityöhön ja valmennuksiin

- Miten paljon olette viimeisen kolmen vuoden panostaneet seuraaviin asioihin



Kuva 2. Viimeisen kolmen vuoden aikana kuntaorganisaatioissa on panostettu paljon etä- ja hybridityöhön sekä erilaisiin valmennuksiin henkilöstön saatavuuden parantamiseksi. Niiden lisäksi panostettiin myös organisaation hyvään maineeseen ja työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Kuvaavaa on, että miltei kaikki kysytyt 24 keinoa ovat vastaajien mielestä erittäin tai melko tärkeitä. Se kertoo siitä, miten henkilöstön saatavuudesta on tullut hyvinvointialueiden ykköshaaste. Henkilöstön saatavuus voi olla haaste myös palveluiden järjestämisen ja kustannusten hallinnan kannalta.

## **Mikä on tärkeää henkilöstön saatavuuden kannalta?**

**Kun kysyttiin, mikä on tärkeää henkilöstön saatavuuden kannalta, erittäin tärkeiden asioiden järjestykset kunta-alalla ja hyvinvointialalla muistuttivat toisiaan. Vastaperustetuille hyvinvointialueilla tärkeitä olivat kuntaorganisaatioista poiketen myös vuokratyö, henkilöstön suorahaku ja kansainvälinen rekrytointi.**

Kun edellisessä alaluvussa kysyttiin, mihin on panostettu henkilöstön saatavuuden parantamiseksi, tässä luvussa kysytään, mikä on tärkeää henkilöstön saatavuuden näkökulmasta.

Sekä hyvinvointialalle että kunta-alalle erittäin tärkeitä ovat muun muassa esihenkilötyön laatu, organisaation hyvä maine, työyhteisöjen toimivuus ja merkityksellinen työ.

Näiden kuntatyön vahvuuksinkin perinteisesti pidettyjen asioiden rinnalle nousi vain jonkin verran aivan uusia asioita – poikkeuksena muun muassa etä- tai hybridityö, kun se työn luonteen puolesta on mahdollista.

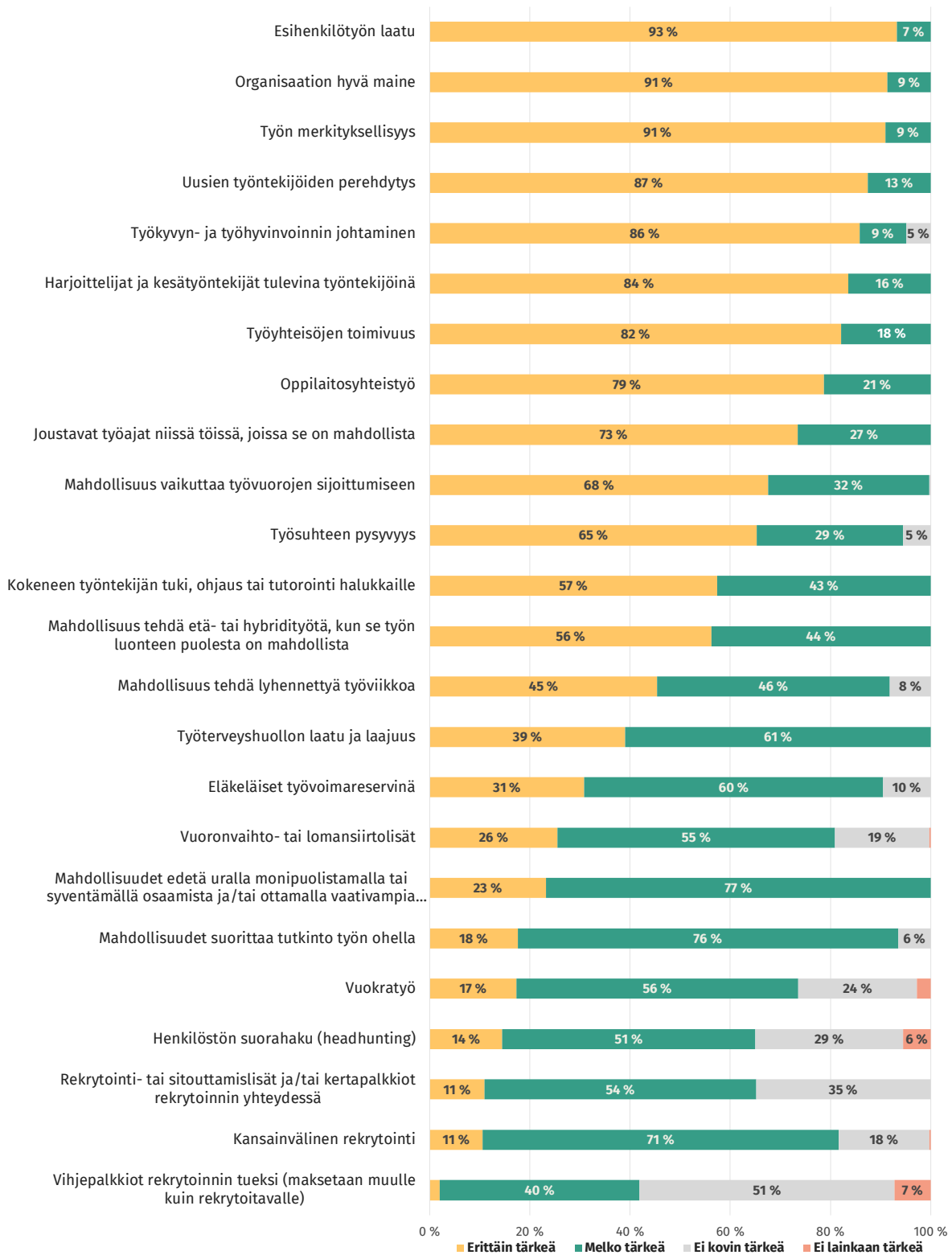
Hyvinvointi- ja kunta-aloilla tehdään paljon läsnäoloa vaativaa lähityötä. Etätyömahdollisuuksia on eniten asiantuntija-, hallinto- ja toimistotöissä.

Hyvinvointialueilla miltei kaikki kysytyt 24 keinoa olivat vastaajien mielestä erittäin tai melko tärkeitä. Se kertoo siitä, miten henkilöstön saatavuudesta on tullut hyvinvointialueiden ykköshaaste. (Kuva 3.)

Kunta-alalla ei kovin tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä henkilöstön saatavuuden kannalta pidettiin vuorovaihto- ja lomansiirtolisiä, rekrytointivihjepalkkioita, vuokratyötä ja kansainvälistä rekrytointia. Eläkeläisiä ei pidetty yhtä tärkeänä työvoimareservinä kuin hyvinvointialueilla. (Kuva 4).

## Hyvinvointialalle erittäin tärkeitä ovat muun muassa esihenkilötyön laatu, organisaation hyvä maine ja merkityksellinen työ

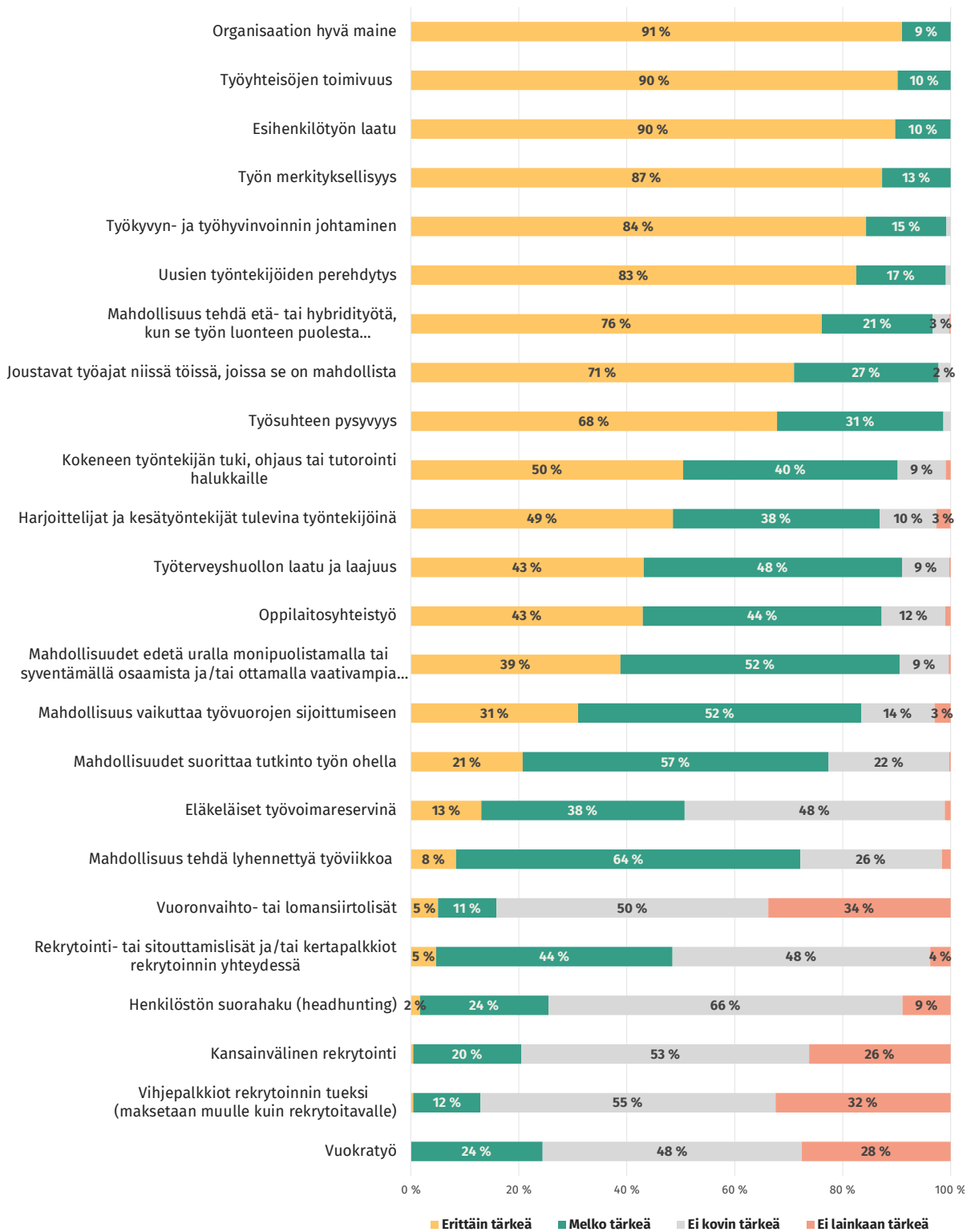
- Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat organisaatiolenne henkilöstön saatavuuden näkökulmasta?



Kuva 3. Hyvinvointialueilla erittäin tärkeitä asioita henkilöstön saatavuuden näkökulmasta ovat esihenkilötyön laatu, organisaation hyvä maine, työyhteisön toimivuus, työn merkityksellisyys, mutta myös työntekijöiden perehdytys, harjoittelijat ja kesätyöntekijät tulevina työntekijöinä ja oppilaitosyhteistyö sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen.

**Kunta-alalle erittäin tärkeitä ovat muun muassa organisaation hyvä maine, työyhteisöjen toimivuus ja esihenkilötyön laatu**

- Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat organisaatiollenne henkilöstön saatavuuden näkökulmasta?



Kuva 4. Kuntaorganisaatioissa erittäin tärkeitä asioita henkilöstön saatavuuden kannalta ovat organisaation hyvä maine, työyhteisöjen toimivuus, esihenkilötyön laatu, työn merkityksellisyys ja työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtaminen.

# Palveluiden ja toiminnan kehittäminen

**Palveluiden ja toiminnan kehittäminen on nykyisin yksi julkisten organisaatioiden isoista haasteista. Kysymys ei ole vain siitä, miten pystytään hyödyntämään uutta teknologiaa ja uusia toimintatapoja, vaan myös siitä, miten saadaan lakisääteiset tehtävät hoidettua toimintaan osoitetuilla voimavaroilla, miten pystytään vastaamaan alueen asukkaiden ja yritysten muuttuviin palvelutarpeisiin ja miten pidetään samalla huolta henkilöstön hyvinvoinnista.**

Tuloksellisuus tarkoittaa julkisen organisaation kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti (1) vaikuttavuuden, (2) palvelun laadun, (3) toimintaprosessien sujuvuuden sekä (4) henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen.

## ***Palkitseminen kehittämisen tukena***

Palkitseminen on merkittävä keino kehittämismyönteisen kulttuurin rakentamiseksi. Palkkiojärjestelmiä voidaan käyttää myös suoraan tavoitteiden saavuttamisen ja kehittämisen tukena. Tiedustelussa aiheen tarkastelu aloitettiin kysymällä, mikä on tärkeää palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta.

Perinteisesti henkilöstön palkitsemista on kunta-alalla käytetty palveluiden ja toiminnan kehittämisen tukena vähemmän kuin muilla aloilla. Se tarkoittaa myös enemmän vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia tuloksellisuuden parantamiseksi. Olisiko perinne lähivuosina muuttumassa?

## ***Tuloksellisuuden kehittämistä tarvitaan***

Palkitsemistiedustelun vastausaika ajoittui kesään 2023. Siksi oletettavaa on, että juuri kesälomien alla 16.6. julkaistu uusi hallitusohjelma ei vielä ehtinyt vaikuttaa vastauksiin. Uudessa hallitusohjelmassa korostuivat kustannusvaikuttavuuden ja tuottavuuden kehittäminen, sekä julkisen sektorin säästöt. Hallitusohjelma piti sisällään myös ensimmäisen version itsehallinnollisten hyvinvointialueiden valtio-ohjauksesta.

Kunta-alalle hallitusohjelma ei tuonut samankaltaista ohjaustsunamia kuin hyvinvointialalle. Kuntatalouden kutistumisen ja tiukentumisen vaikutukset näkyvät siellä muutoinkin. Yhdessä esimerkiksi väestörakenteen muutosten sekä työn ja teknologian murroksen kanssa, ne saattavat vauhdittaa toiminnan kehittämistä ja yhteistyötä toisten kuntien kanssa.

Julkisen talouden tasapaino on tavoitteena tärkeä. Se edellyttää yrityssektorin onnistumista, tuottavuuden kasvua kansantaloudessa ja työllisyyden kasvua. Niiden lisäksi myös tulevilla hallituskausilla tarvitaan julkisten palveluiden tuloksellisuuden ja kustannusvaikuttavuuden parantamista.

## Mikä on tärkeää kehittämisen kannalta?

Palkitseminen on tutkimusten mukaan merkittävä keino kehittämismyönteisen kulttuurin rakentamiseksi. Vain osa organisaatioista käytti palkkiojärjestelmiä kehittämisen tukena. Tunnustuksen ja palautteen antamista pidettiin erittäin tärkeänä.

**Hyvinvointialalla erittäin tärkeää on johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen ja henkilöstön osallistuminen kehittämiseen**

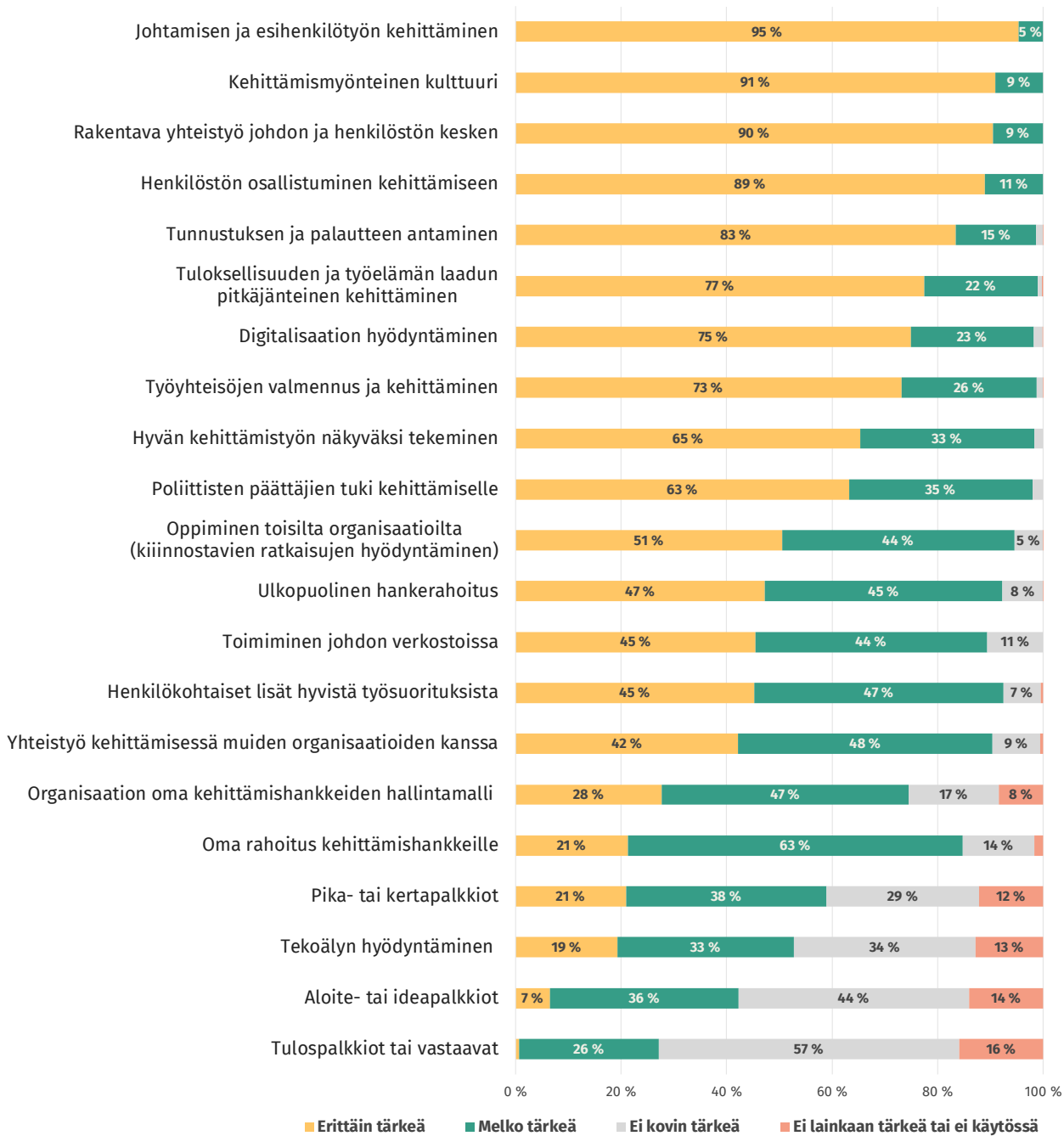
-Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat organisaatiolenne palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta?



Kuva 5. Hyvinvointialalla johdon mielestä erittäin tärkeää palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta on rakentava yhteistyö johdon ja henkilöstön kesken, johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen sekä henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Kovin kauas niistä eivät jää digitalisaation hyödyntäminen, kehittämismyönteinen kulttuuri, tunnustuksen antaminen ja poliittisten päättäjien tuki kehittämiselle.

**Kunta-alalla erittäin tärkeää on johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen, henkilöstön osallistuminen kehittämiseen ja kehittämismyönteinen kulttuuri**

-Miten tärkeitä seuraavat asiat ovat organisaatiolenne palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta?



Kuva 6. Kunta-alalla erittäin tärkeää palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta on rakentava yhteistyö johdon ja henkilöstön kesken, johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen, kehittämismyönteinen kulttuuri ja henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Kovin kauas niistä eivät jää tunnustuksen antaminen, kehittämisen pitkäjänteisyys, digitalisaation hyödyntäminen, hyvän kehittämistyön näkyväksi tekeminen ja poliittisten päättäjien tuki kehittämiselle.

## Palkkiojärjestelmät toiminnan kehittämisen tukena

Toiminnan kehittämisen ja kehittämismyönteisen kulttuurin kannalta tärkeää on, miten organisaatiossa palkitaan hyvistä työsuorituksista ja onnistuneesta kehittämisestä. Kunta-alalla palkitsemisen mahdollisuuksia on hyödynnetty verrattain vähän. Hyvinvointialalla uudet organisaatiot olivat uudessa tilanteessa myös palkitsemisen johtamisessa, kun alueiden käynnistämisestä oli kulunut vasta puoli vuotta.

Tunnustuksen ja palautteen antaminen - nykyisin myös hyvän kehittämistyön näkyväksi tekeminen - kuuluvat jo lähtökohtaisesti hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Ne ovat myös yksi hyvin toimivan työyhteisön tunnusmerkeistä. Tunnustusta ja palautetta voidaan työyhteisössä antaa monin tavoin. Palkitseminen voi olla aineetonta, aineellista tai rahallista. Myös tunnustuksen ja palautteen antamista, henkilöstön palkitsemista sekä hyvän kehittämistyön näkyväksi tekemistä voidaan organisaatiossa edistää monin eri tavoin. Näitä tapoja käsitellään yksityiskohtaisemmin myöhemmin erikseen julkaistavassa palkitsemisen vihje- ja koulutusaineistossa.

### *Jos palkitsemista ei ole tai se ei tue strategiaa*

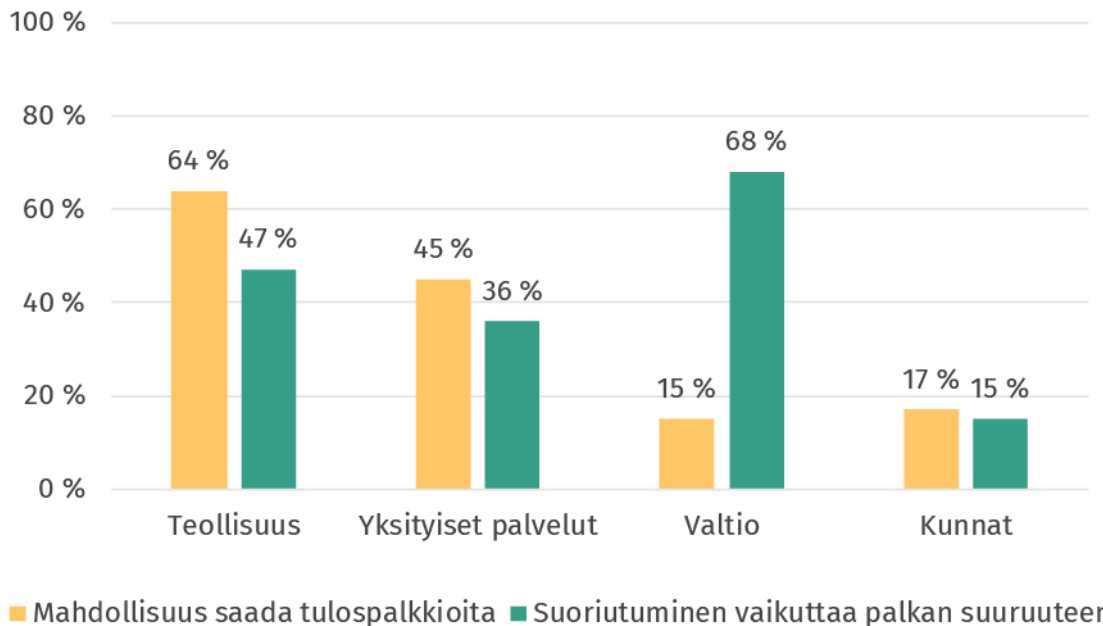
Jos palkitseminen puuttuu ja hyvät työsuoritukset ja kehittämistyö jäävät organisaatiossa vaille huomiota, johtaa se kokemusten ja tutkimusten mukaan kielteisiin vaikutuksiin: Kehittämismyönteisen kulttuurin sijasta voi rakentua välinpitämättömyyden kulttuuri. Sille ominaista on esimerkiksi se, että kehnoihin työsuorituksiin ei puututa tai niistä ei välitetä. Myös kadehtiminen on yksi tunnusmerkki sille, että palkitseminen joko puuttuu tai sen perusteet eivät ole kunnossa.

Jos palkitseminen ei tue strategiaa ja yhteisiä tavoitteita, se jättää helposti tilaa muunlaisille tavoitteille ja vahvoille yksilöille. Silloin yhteisistä pelisäännöistä voi olla vaikea sopia ja kehittämistä vastustetaan herkästi.

Kun Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissä viimeksi kysyttiin työntekijöiltä hyvistä työsuorituksista palkitsemista, kunta- ja hyvinvointialat jäivät merkittävästi jälkeen muista aloista. Muilla työnantajasektoreilla suoriutuminen vaikutti henkilöstön mielestä selvästi enemmän palkan suuruuteen kuin kunta-alalla ja mahdollisuus saada tulospalkkioita oli yksityisellä palvelusektorilla selvästi suurempi kuin kunta-alalla ja valtiolla. (kuva 7).



### Miten työntekijät arvioivat työssä suoriutumisensa vaikuttavan palkkaansa ja mahdollisuuksiaan saada tulospalkkioita eri sektoreilla?



Kuva 7. Mahdollisuus saada tulospalkkioita ja vaikuttaako suoriutuminen palkan suuruuteen. Lähde: TEM (2018) Työolobarometri 2017 ennakkotiedot.

### Palkkiojärjestelmien käyttö eri aloilla

Yritysten henkilöstöstä noin puolet on erilaisten palkkiojärjestelmien piirissä. Niistä yleisin on tulospalkkiojärjestelmä. Viime vuosina myös henkilöstörahastojen käyttö ja niihin maksetut tulospalkkiot ovat selvästi yleistyneet.

Kunta- ja hyvinvointialoilla tulos- tai kertapalkkion sai vuonna 2022 yhteensä 6 prosenttia henkilöstöstä. Palkkioiden osuus alojen koko palkkasummasta oli 0,8 prosenttia. Henkilöstörahastoja oli käytössä vain kuntaomisteisissa yrityksissä.

### Miksi palkkiojärjestelmiä käytetään?

Tärkeimmät syyt palkkiojärjestelmien käyttöön yrityksissä liittyvät palkkiojärjestelmän avulla saatuun parempaan tuottavuuteen, toiminnan kehittymiseen, henkilöstön tyytyväisyyteen ja siihen, että muutkin alan yritykset niitä käyttävät. Yritykset haluavat palkita henkilöstöään ja käyttää palkkiojärjestelmiä johtamisen välineenä. Hyvin toimiva palkkiojärjestelmä mahdollistaa palkitsemisen silloin, kun siihen on tarvetta ja aiheutta. Tyypillisesti tulospalkkioita maksetaan kerran tai kaksi vuodessa, ja palkkiot eivät palkankorotusten tapaan jää pysyvästi palkkoihin. Palkkiojärjestelmä voidaan sovittaa organisaatioiden muuttuviin tarpeisiin; tavoitteiden, ohjelmien ja strategian tueksi.

### Henkilökohtaisten palkanosien käyttö eri aloilla

Henkilökohtainen lisä tai henkilökohtainen palkansa perustuvat tyypillisesti työsuorituksen arviointiin ja ovat osa henkilön palkkaa, esimerkiksi kuukausipalkkaa. Tältä osin ne eroavat palkkioista, jotka maksetaan kertaluontoisesti onnistumisten tai tavoitteiden saavuttamisen perusteella.

Valtiosektorilla suoriutuminen vaikuttaa työolobarometrin mukaan eniten palkan suuruuteen. Syynä ovat työ- ja virkaehtosopimusten henkilökohtaiselle palkanosalle määritellyt suuret osuudet, maksimissaan esimerkiksi 30–50 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta. Tulospalkkiota valtiosektorilla sai vuonna 2020 noin 7 prosenttia henkilöstöstä.

Yritysten henkilöstölle työsuorituksen ja pätevyyden perusteella maksetut henkilökohtaiset lisät toivat joitakin vuosia sitten keskimäärin 14 prosentin lisän tehtäväkohtaiseen palkkaan. Vastaava luku KV-TES-sopimusalueella oli siitä noin kymmenesosa. Vuonna 2022 henkilökohtaista lisää koko kunta-alalla sai 40 prosenttia henkilöstöstä. Kun henkilökohtaista lisää maksettiin, suuruudeltaan se oli keskimäärin 124 euroa kuukaudessa (taulukko 1).

*Taulukko 1. Henkilökohtaisen lisän suuruus ja saajien lukumäärä kunta-alalla ja hyvinvointialalla. Lähde: Tilastokeskuksen kuntasektorin palkat. Hyvinvointialueille 1.1.2023 siirtyvä henkilöstö oli mukana kuntasektorin palkkatilastossa vuoden 2022 loppuun saakka.*

Vuosi	Henkilökohtaisen lisän saajien lukumäärä	Henkilökohtaisen lisän keskimääräinen suuruus saajilla (euroa kuukaudessa)	Henkilökohtaista lisää saaneiden osuus koko henkilöstöstä (prosenttia)	Henkilökohtaisten lisien osuus palkkasummasta (prosenttia)
2022	114 714	124	37,3	1,3
2021	120 587	121	39,5	1,4
2020	114 284	118	37,5	1,3
2019	115 630	115	37,8	1,3
2018	110 110	110	35,8	1,2

Tehtäväkohtaisen palkanosan ja henkilökohtaisen lisän suhde kertoo vain vähän palkan suuruudesta. Enemmän se kertoo siitä, miten henkilö itse voi työsuorituksellaan vaikuttaa palkkansa suuruuteen. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmiä uudistettaessa työsuorituksen arviointiin perustuvalla henkilökohtaisella palkanosalla korvattiin tyypillisesti työehtosopimusten palvelusvuosilisiä.

Ruotsissa palkkiojärjestelmien käyttö on vähäistä, koska esimerkiksi julkisilla aloilla työ- ja virkaehtosopimusten palkankorotukset jaetaan yksilöllisesti, kunkin työntekijän kanssa käytävän palkkakeskustelun avulla. Tällä on tutkimusten mukaan samankaltainen myönteinen vaikutus tuottavuuteen kuin palkkiojärjestelmillä. Tuottavuuden parantumisen kannalta oleellista on muun muassa se, että työnsä hyvin tekevät työntekijät huomaavat, että voivat oikeasti vaikuttaa palkkansa suuruuteen.

## Pika- ja kertapalkkiot

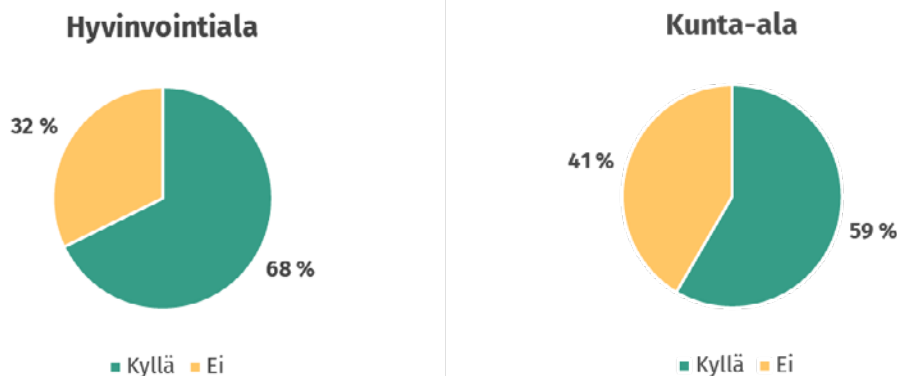
**Pikapalkkio on tyypillisesti pienehkö, hyvästä suorituksesta nopeasti suorituksen jälkeen maksettava palkkio. Kertapalkkio on virka- ja työehtosopimuksessakin määritelty monikäyttöinen palkkio. Pika- tai kertapalkkioita jo käytävistä organisaatioista noin puolet on oikeissa lähitulevaisuudessa lisätä niiden käyttöä.**

Työ- ja virkaehtosopimusten mukaan viranhaltijalle tai työntekijälle voidaan maksaa kertapalkkio, mikäli kunnan, kuntayhtymän, hyvinvointialueen tai hyvinvointiyhtymän asianomainen viranomaisen harmitsee sen suorittamisen perustelluksi. Kertapalkkiota voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun työnantaja haluaa palkita yksilöä tai ryhmää.

Jos kertapalkkiota käytetään yleisesti, sen maksamisperusteet on soveltamisohjeen mukaan tarkoituksenmukaista selvittää yhteisesti henkilöstön kanssa. Kertapalkkion luonteen vuoksi asiasta ei käydä vi-

### **Pika- ja kertapalkkiot laajasti käytössä hyvinvointi- ja kunta-aloilla**

– Käytättekö rahallisia pika- tai kertapalkkioita hyvistä työsuorituksista palkitsemiseen? (yksilöille tai ryhmille)



Kuva 8. Hyvinvointialan henkilöstöstä noin kaksi kolmasosa ja kunta-alan henkilöstöstä noin 60 prosenttia on pika- tai kertapalkkioiden piirissä.

rallisia paikallisneuvotteluja viranhaltija- ja työntekijäjärjestöjen kanssa. Toimivaltainen viranomainen päättää kertapalkkioiden suuruudesta.

### **Järvenpään kaupungissa oli käytössä vuonna 2023 Sukkela-pikapalkkiojärjestelmä**

*Sukkelan myöntämisen perusteena on useimmiten kertaluonteinen, poikkeuksellisen hyvä työsuoritus, joka tukee Järvenpään kaupungin palveluprosessien tehostumista ja siihen kytkettyjen tavoitteiden saavuttamista, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta tinkimättä. Sukkela voidaan myöntää näyttöihin perustuvasta tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta, palveluiden luotettavuudesta, hyvästä asiakaspalautteesta, hallintoyksiköiden välisen yhteistyön kehittämisestä tai kehittämismyönteiseen ilmapiiriin vaikuttamisesta. Sukkelalla ei korvata muita virka- ja työehtosopimusten ja kaupungin ohjeiden mukaisia palkanosia, kuten tehtävälisiä tai henkilökohtaisia lisiä tai palkkoja.*

*Pikapalkitseminen on harkinnanvaraista ja usein se on esihenkilön esittämää. Kuitenkin jokainen Järvenpään kaupungin työntekijä saa ehdottaa Sukkelaa joko omaan työyhteisöön tai mille tahansa palvelualueelle, jos palkitsemiselle on peruste. Sukkela perustuu ensisijaisesti avoimuuteen ja esittäjän tulee kertoa, millä perusteella palkkioita on myönnetty niin palkkion saajille kuin muulle henkilöstölle.*

*Sukkelan piirissä on koko henkilökunta, myös määräaikaiset ja työllistetyt. Sukkelan voivat saada erilaisissa tehtävissä työskentelevät ja kaikilla organisaatiotasoilla toimivat työntekijät. Palkittava voi olla yksittäinen henkilö, tiimi, yksikkö tai työryhmä. Useimmiten palkittavia on enintään 10 henkilöä.*

*Palkkioiden tulee olla palkkion saajan arvostamaa, tilanteeseen ja työyhteisöön sopivaa sekä oikeassa suhteessa palkittavaan suoritukseen. Hakijan tulee harkita, millainen palkkio sopii mihinkin tilanteeseen ja työyhteisöön sekä miten palkkion luovuttaminen kannattaa järjestää.*

Esimerkkejä Sukkela-pikapalkkioista:

- HR-palveluilta haettava kertaluontoinen rahapalkkio: suositellaan käytettävän lähinnä yksilöpalkitsemiseen tai enintään 10 hengen tiimeille.
- Esihenkilön myöntämä Sukkela-palkkio: arvoltaan korkeintaan 50 €/työntekijä, ostona käsiteltävä palkkio kuten:
  - Tiimin yhteinen tilaisuus, esimerkiksi teatterissa, elokuvissa tai urheilutapahtumissa käynti tai opintokäynti
  - Yhteinen lounas tai illallinen, kakkukahvit työpaikalla tai jokin muu palkkionsaajien arvostama yhteinen tilaisuus
  - Enintään 50 euron arvoinen esinelahja tai lahjakortti
  - Sukkelavapaa (yksi palkallinen vapaapäivä)

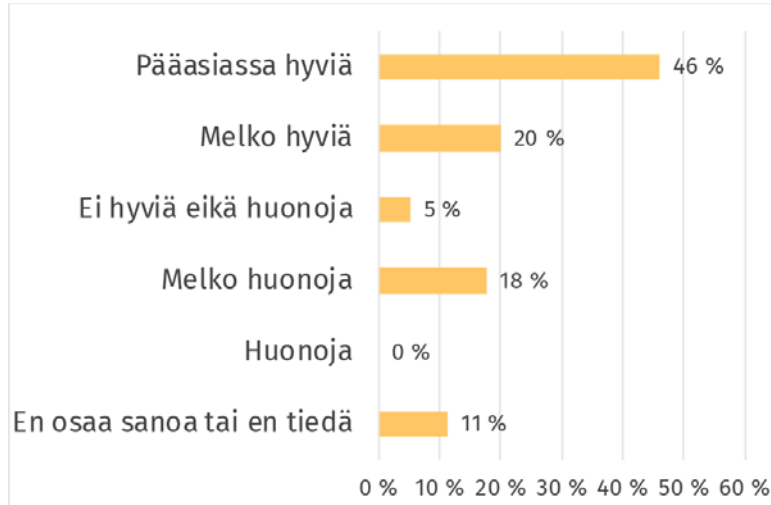
HR-palveluiden myöntämän kertaluontoisen pikapalkkion suuruus voi olla enintään 200 euroa/henkilö. Enimmäismäärän suuruinen palkkio edellyttää erityisen merkittävää saavutusta. Merkittävästä kaupungille tuotetusta taloudellisesta hyödyistä tai säästöstä palkitaan kertaluonteisesti joko 500, 700 tai 1000 euron summilla.

Rahapalkkio on aina verotettavaa tuloa saajalleen. Työnantaja maksaa siitä aiheutuvat henkilöstösivukulut. Tulosyksiköiden esihenkilöiden kannattaa ottaa huomioon, että myös lahjakortit ovat verotettavaa tuloa. Esihenkilöiden päättämät, enintään 50 euron arvoiset esinepalkkiot eivät sen sijaan ole verotettavaa tuloa.

Taulukko 2. Maksetut kertapalkkiot kunta-alalla ja hyvinvointialalla vuosina 2018–2022. Viime vuosina pika- tai kertapalkkioiden käyttö on vähitellen lisääntynyt. Vuonna 2019 kertapalkkioksi palkkatilastoissa kirjattiin myös sopimusratkaisun tuloksellisuuteen perustuva kertaerä, jonka piirissä oli usein koko henkilöstö. Palkkatilastoissa eivät näy muut kuin rahapalkkiona tai vastaavana myönnetty kertapalkkiot. Lähde: Tilastokeskuksen kuntasektorin palkat. Hyvinvointialueille 1.1.2023 siirtyvä henkilöstö oli mukana kuntasektorin palkkatilastossa vuoden 2022 loppuun saakka.

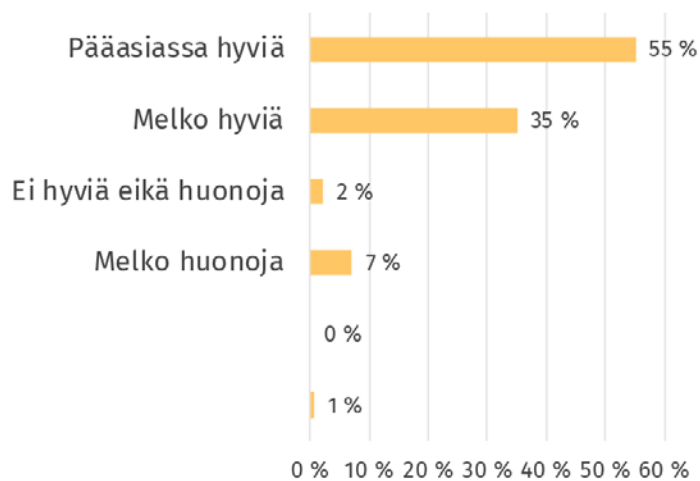
Vuosi	Kertapalkkioita saaneiden lukumäärä	Keskimääräinen kertapalkkio vuodessa palkkion saajilla (euroa)	Kertapalkkioiden saaneiden osuus koko henkilöstöstä (prosenttia)	Kertapalkkioiden osuus koko palkkasummasta (prosenttia)
2022	16 055	410	5,2	0,6
2021	29 852	489	9,8	1,4
2020	5 035	489	1,7	0,2
2019	253 853	277	83,0	6,9
2018	6 075	448	2,0	0,3

### Hyvinvointiala: Millaisia ovat kokemuksenne pika- tai kertapalkkioiden käytöstä



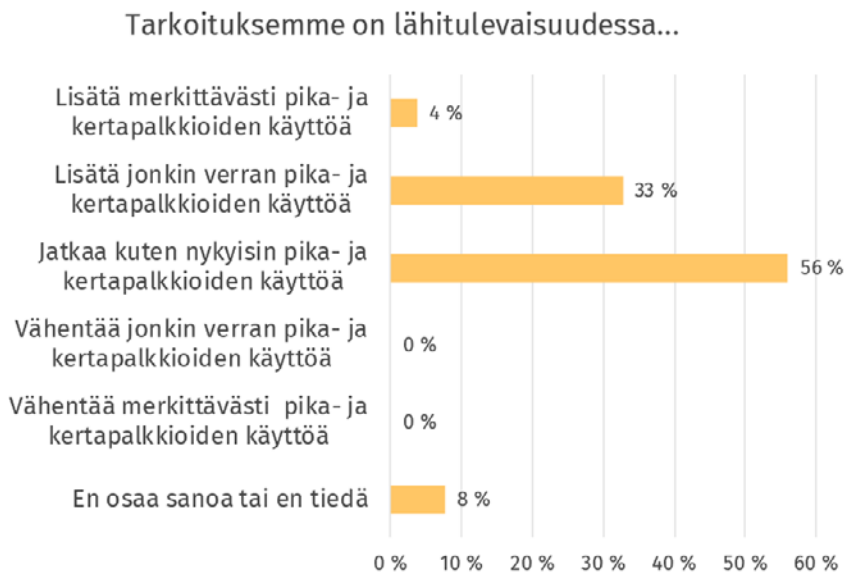
Kuva 9. Kahdella kolmasosalla (66 %) hyvinvointialan organisaatioista pääasiassa hyviä tai melko hyviä kokemuksia pika- tai kertapalkkioiden käytöstä, viidesosalla (18 %) melko huonoja kokemuksia. Kysytty vain niiltä, joilla palkkiot ovat jo käytössä.

### Kunta-ala: Millaisia ovat kokemuksenne pika- tai kertapalkkioiden käytöstä?



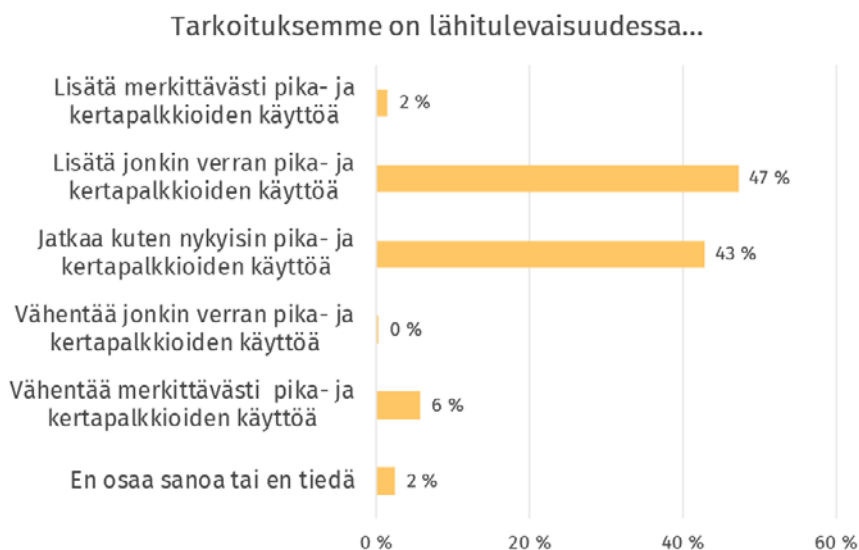
Kuva 10. Kuntaorganisaatioilla pääasiassa hyviä (55 %) tai melko hyviä (35 %) kokemuksia pika- tai kertapalkkioiden käytöstä henkilöstön määrällä mitaten. Kysytty vain niiltä, joilla palkkiot ovat jo käytössä.

**37 prosenttia pika- tai kertapalkkioita jo käyttävistä hyvinvointialueista aikeissa lisätä niiden käyttöä edelleen**



Kuva 11. Pika- tai kertapalkkioita jo käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 56 prosenttia oli aikeissa jatkaa niiden käyttöä lähitulevaisuudessa kuten nykyisin ja 37 prosenttia oli aikeissa lisätä niiden käyttöä.

**Puolet pika- tai kertapalkkioita jo käyttävistä kuntaorganisaatioista aikeissa lisätä niiden käyttöä edelleen**



Kuva 12. Pika- tai kertapalkkioita jo käyttävistä kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 49 prosenttia oli aikeissa lisätä ainakin jonkin verran niiden käyttöä lähitulevaisuudessa ja 43 prosenttia oli aikeissa jatkaa kuten nykyisin.

Kovin monella hyvinvointialueella tuskin on ensimmäisen puolen vuoden aikana ehditty rakentamaan uusia pika- tai kertapalkkiojärjestelmiä, vaan käytössä lienee aiemmista organisaatioista perittyjä järjestelmiä. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 66 % vastasi kokemusten pika- ja kertapalkkioiden käytöstä olevan pääasiassa hyviä tai melko hyviä. Avovastausten mukaan kielteiset kokemukset liittyvät yleensä järjestelmän tasapuolisuuteen. Kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 90 % kertoi kokemustensa pika- tai kertapalkkioiden käytöstä olevan pääasiassa hyviä tai melko hyviä.

Palkkatilastojen mukaan kertapalkkioiden käyttö on viime vuosina ollut kasvussa. Myöhemmin raportissa selviää, että kyselyvastausten perusteella henkilöstön määrällä mitaten kaikista hyvinvointiorganisaatioista 65 prosenttia ja kaikista kuntaorganisaatioista 43 prosenttia aikoi seuraavan kolmen vuoden aikana panostaa pika- tai kertapalkkioihin.

## Tulos- ja kehittämispalkkiot

**Tulos- tai kehittämispalkkio perustuu ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tuloksellisuuteen, jonojen purkuun, säästöohjelmaan tai kehittämiseen. Viime vuosina tulospalkkioita on maksettu kunta-alalla vain vähän. Henkilöstön määrällä mitaten kaikista hyvinvointialan organisaatioista 18 prosenttia ja kaikista kuntaorganisaatioista 11 prosenttia on aikeissa panostaa tulos- tai kehittämispalkkioihin seuraavan kolmen vuoden aikana.**

Tulospalkkiojärjestelmien haasteet ovat yleensä liittyneet työlääksi koettuun tavoitteiden asettamiseen tai palkkioiden rahoituksesta päättämiseen. Palkkioiden budjetointi edellyttää poliittista päätöstä. Vaihtoehtona on, että palkkiot rahoitetaan tulosityksikön säästöistä.

Työ- ja virkaehtosopimusten mukaan kunta, kuntayhtymä, hyvinvointialue tai hyvinvointiyhtymä voi ottaa käyttöön tulospalkkiojärjestelmän, jonka perusteella työntekijälle tai viranhaltijalle voidaan maksaa tulospalkkiota. Tulospalkkio perustuu palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun saavuttamiseen tai ylittämiseen. Tulospalkkiot voi maksaa myös henkilöstörahastoon henkilöstörahastolain edellytysten täytyessä.

### **Tulos- ja kehittämispalkkioita käytetään verrattain vähän hyvinvointi- ja kunta-aloilla**

– Käytättekö tulos- tai kehittämispalkkioita tavoitteiden saavuttamisen tukena?



Kuva 13. Hyvinvointialan organisaatioista 5 prosenttia ja kuntaorganisaatioista 12 prosenttia käyttää tulospalkkioita henkilöstön määrällä mitaten.

Poimintoja soveltamisohjeista:

- Tulospalkkion perusteeksi valitaan asianomaisessa tulosyksikössä yleensä kaksi tai useampia tavoitteita, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Näiden palkkion perusteeksi valittujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä riippuu tulospalkkion maksaminen ja määrä siten kuin siitä on ennalta päätetty.
- Tavoitteet on määräajoin asetettava uudelleen ottaen huomioon tapahtunut kehitys ja sen hetkiset mahdolliset ongelmat. Tavoitteiden taso ei saa olla liian matala eikä toisaalta epärealistisen korkea.
- Tarkoitus on, että sekä työntekijät, viranhaltijat että työnantaja hyötyvät tulospalkkiojärjestelmän käyttöön ottamisesta.
- Hyötyä voi syntyä muun muassa työprosessien sujuvuuden lisääntymisestä, palvelun laadun parantumisesta, kustannussäästöistä, suoritettujen muutoksista, sekä henkilöstön osaamisen kasvamisesta tai hyödyntämisestä.
- Tulospalkkion perusteena olevan seurantajakson pituus voi olla esimerkiksi vuosi, puoli vuotta tai neljännesvuosi. Mikäli seurantajakso on puoli vuotta tai pidempi, olisi henkilöstön motivoinnin kannalta perusteltua antaa henkilöstölle seurantajakson aikana väliaikattietoja tulostavoitteiden saavuttamisesta. Yleensä on tarkoituksenmukaista käyttää vuoden pituista seurantajaksoa.
- Kun tulospalkkiojärjestelmää ja tulospalkkion käyttöönottoa on alustavasti valmisteltu, asia käsitellään henkilöstön tai henkilöstön edustajien kanssa. Tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen tulokselliseen toimintaan.
- Toimivaltainen viranomainen päättää muun muassa seuraavista tulospalkkiota koskevista asioista:
  - tulosyksikön määrittely
  - tulospalkkion piiriin kuuluva henkilöstö
  - palkkion perusteena olevat tavoitteet
  - seurantajakson pituus
  - mikä osa hyödystä jaetaan henkilöstölle
  - tulospalkkion enimmäismäärän määrittely
  - jaetaanko palkkiot samansuuruisina vai esimerkiksi tehtäväkohtaisten palkkojen suhteessa.
  - asetettujen tavoitteiden toteaminen
  - jaettavan tulospalkkioerän suuruus
  - viranhaltijan tai työntekijän mahdollisesti saaman tulospalkkion suuruus.

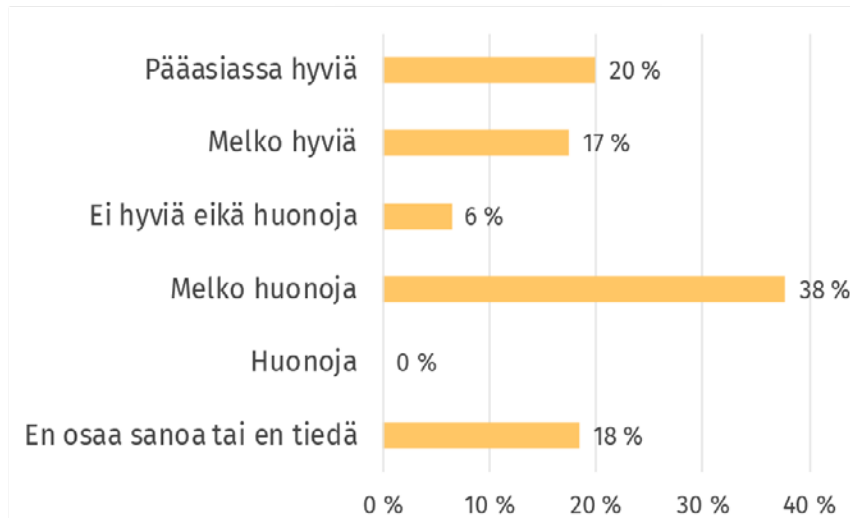
Taulukko 3. Maksetut tulospalkkiot kunta-alalla ja hyvinvointialalla vuosina 2018–2022. Lähde: Tilastokeskuksen kuntasektorin palkat. Hyvinvointialueille 1.1.2023 siirtyvä henkilöstö oli mukana kunta-sektorin palkkatilastossa vuoden 2022 loppuun saakka.

Vuosi	Tulospalkkioiden saajien lukumäärä	Keskimääräinen tulospalkkio vuodessa palkkion saajilla (euroa)	Tulospalkkioiden saaneiden osuus koko henkilöstöstä (prosenttia)	Tulospalkkioiden osuus palkkasummasta (prosenttia)
2022	1 886	1 222	0,6	0,2
2021	2 624	1 153	0,9	0,3
2020	7 895	1 158	2,6	0,9
2019	27 009	637	8,8	1,7
2018	27 160	929	8,8	2,5



### Kunta-alalla kokemukset tulospalkkioiden käytöstä vaihtelivat

- Millaisia kokemuksenne ovat tulos- tai kehittämispalkkioiden käytöstä?

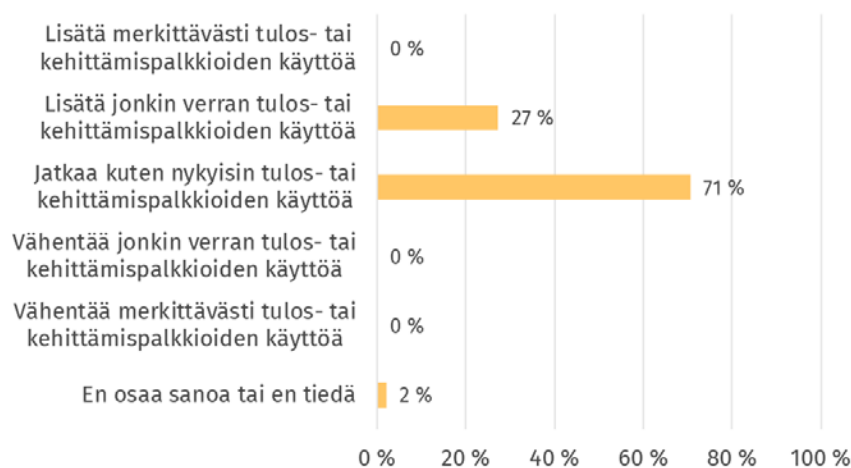


Kuva 14. Kunta-alan kokemukset tulospalkkioiden käytöstä jakautuvat toisaalta pääasiassa hyviin (20 %) ja melko hyviin (17 %) ja toisaalta melko huonoihin (38 %). Kokemuksia kysyttiin niiltä kuntaorganisaatioilta, joissa tulos- tai kehittämispalkkiot olivat käytössä. Lähivuosina niissä on tarkoitus jatkaa tulospalkkioiden käyttöä kuten nykyisin tai jonkin verran lisää sitä.

Kunta-alan palkkatilastoissa tulospalkkioita saaneiden lukumäärä on viime vuosina selvästi laskenut. Tähän on saattanut vaikuttaa pika- ja kertapalkkioiden yleistymisen sekä se, miten tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet saavutettiin ja rahoitusehdot täyttyivät eräissä suurissa kaupungeissa.

Hyvinvointialalla tulospalkkioiden käyttö oli vielä niin vähäistä, että kokemuksia ja jatkoaikeita ei erikseen raportoida. Myös aikaa palkkiojärjestelmien rakentamiselle alueiden käynnistämisestä oli ehtinyt kulua liian vähän.

### Kunta-ala: Tarkoituksemme on lähivuosina...



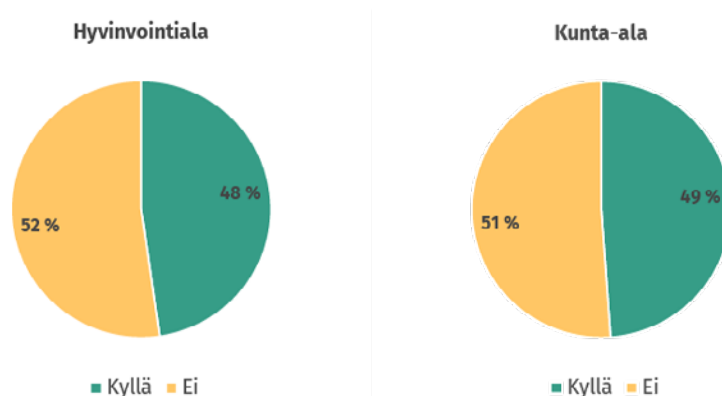
Kuva 15. Tulospalkkiojärjestelmiä käyttävistä kuntaorganisaatioista 27 prosenttia aikoo lisätä jonkin verran tulos- tai kehittämispalkkioiden käyttöä lähivuosina ja 71 prosenttia jatkaa kuten nykyisin.

## Tunnustuksen antaminen ja muu kuin rahallinen palkitseminen

Palkitsemistiedustelussa kysyttiin, käytätkö järjestelmällisesti tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista yksilöiden tai ryhmien palkitsemiseen hyvistä työsuorituksista. Henkilöstön määrällä mitaten puolet sekä kunta-alan että hyvinvointialan organisaatioista vastasi tähän myöntävästi. Kokemukset tunnustuksen antamisen ja muun kuin rahallisen palkitsemisen käytöstä olivat hyviä (kunta-ala 94 % ja hyvinvointiala 77 %).

Tunnustuksen antaminen ja muu kuin rahallinen palkitseminen voivat olla myös osa aiemmin mainittua yksilöiden tai ryhmien pikapalkitsemista. Näistä joissain yhteyksissä myös erikoispalkkioiksi kutsutuista hyvin monimuotoisista palkkioista kysyttiin tiedustelussa tarkoituksella kahdella eri tavalla.

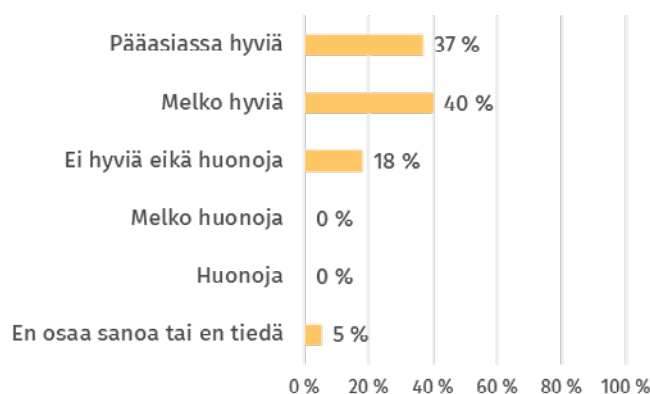
**Käytättekö järjestelmällistä tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista hyvistä työsuorituksista palkitsemiseen?**



Kuva 16. Henkilömäärällä mitaten puolet sekä hyvinvointialue- että kuntaorganisaatioista käyttää järjestelmällistä tunnustuksen antamista tai muuta kuin rahallista palkitsemista yksilöiden tai ryhmien palkitsemiseen hyvistä työsuorituksista.

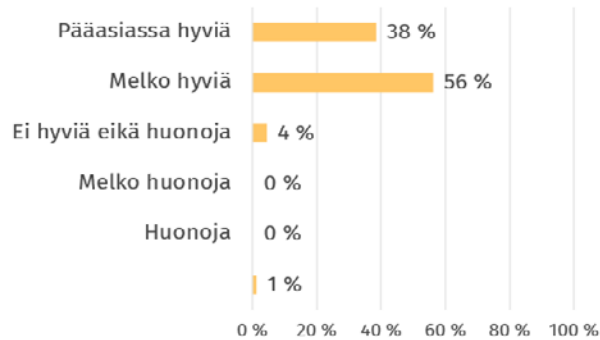
**Hyvinvointialalla kokemukset muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta ovat pääasiassa hyviä tai melko hyviä**

– Millaisia kokemuksenne ovat tunnustuksen antamisesta ja/tai muusta kuin rahallisesta palkitsemista?



Kuva 17. Hyvinvointialalla kokemukset jo käytössä olevasta muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta ovat pääasiassa hyviä (37 %) tai melko hyviä (40 %).

**Kunta-alalla kokemukset muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta ovat pääasiassa hyviä tai melko hyviä**  
– Millaisia kokemuksenne ovat tunnustuksen antamisesta ja/tai muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta?



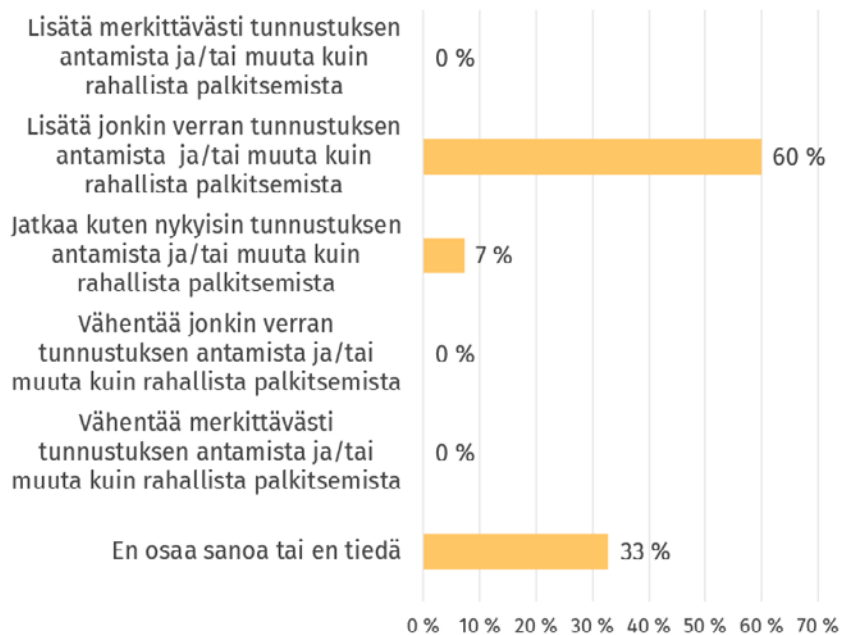
Kuva 18. Kunta-alalla kokemukset jo käytössä olevasta muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta ovat pääasiassa hyviä (38 %) tai melko hyviä (56 %).

**Avovastauksista koottuja esimerkkejä muusta kuin rahallisesta palkitsemisesta:**

- Kun yhteisesti työyhteisönä on onnistuttu, niin juhlistetaan saavutusta kakkukahveilla. Johto osallistuu tilaisuuteen ja antaa kiitokset hyvästä työstä.
- Valtakunnallisen tunnustuksen tai palkinnon saamisesta palkitaan tiimireissulla lähialueen kaupunkiin.
- Yksikköä palkitaan hyvistä työsuorituksista, erityisen hyvistä asiakaskohtamisista tai hyvästä kehitystyöstä myöntämällä sille rahaa työkykyä ylläpitävään toimintaan. Yksikkö voi itse ehdottaa, mihin rahaa käytetään. Usein on hankittu esimerkiksi jotain ohjattua toimintaa, järjestetty yhteinen ruokahetki tai yhteistä tekemistä.
- Esihenkilöpäivillä annetaan tunnustusta hyvästä esihenkilötyöstä.
- Tunnustusta jaetaan huippuyksiköille ja huippuesihenkilöille. Perusteena henkilöstön ehdotukset ja organisaatiotason mittarit.
- Henkilöstö voi ehdottaa hyvä työ -palkittavia ja esihenkilöt voivat esittää työyhteisöjä palkittavaksi erinomaisesta kaupunkistrategian tavoitteiden mukaisesta työstä ja hyvästä meiningistä.
- Työtä ja työntekoa kehitetään koko ajan, ja siksi järjestetään kerran vuodessa kilpailu parhaista käytännöistä työelämän ja tuottavuuden kehittämiseksi.
- Työntekijät voivat tilata palkintokaapista työkaverille kiitoksen esimerkiksi saamastaan hyvästä avusta. Palkinnot ovat arvoltaan keskimäärin 10 euroa, kuten kahvilippu, elokuvalippu yms. Esihenkilöiden palkintokaapista löytyy vähän arvokkaampiakin palkintoja.
- Johtoryhmä myöntää yksittäisille työntekijöille tai työyhteisöille kahdesti vuodessa juhllisessa tilaisuudessa henkilöstön esitysten perusteella palkinnon työhyvinvoinnin edistämisestä.

**Hyvinvointialalla tarkoitus on lähitulevaisuudessa jonkin verran lisätä tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista**

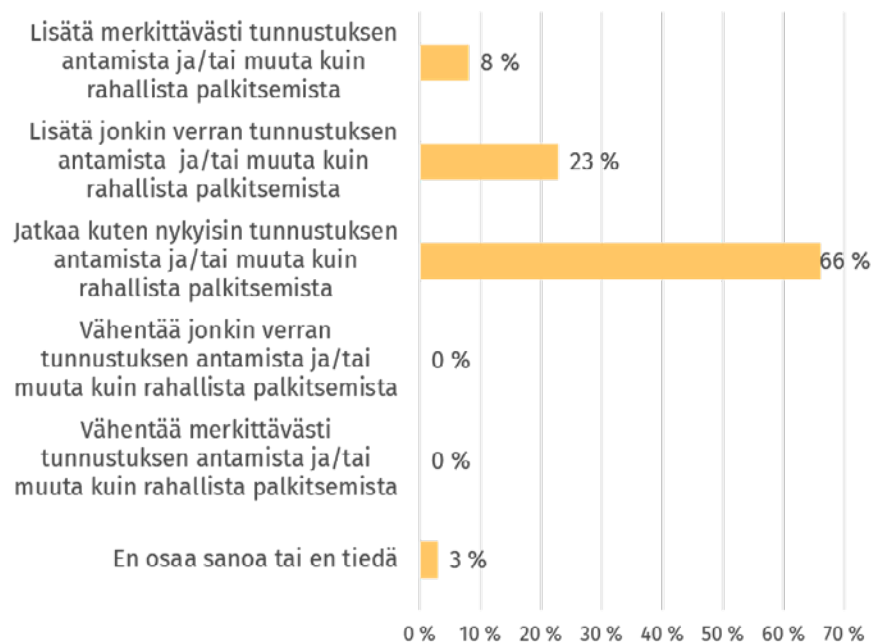
**-Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...**



Kuva 19. Tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista jo käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista 60 prosenttia oli aikeissa lisätä jonkin verran niiden käyttöä lähitulevaisuudessa ja henkilöstön määrällä mitaten 33 prosenttia ei osannut vielä sanoa jatkoaikeistaan.

**Kunta-alalla tarkoitus on lähitulevaisuudessa jatkaa kuten nykyisin tai jonkin verran lisätä tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista**

**Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...**



Kuva 20. Tunnustuksen antamista ja/tai muuta kuin rahallista palkitsemista jo käyttävistä kuntaorganisaatioista 66 prosenttia oli aikeissa jatkaa lähitulevaisuudessa niiden käyttöä kuten nykyisin ja henkilöstömäärällä mitattuna 31 prosenttia oli aikeissa lisätä niiden käyttöä ainakin jonkin verran.

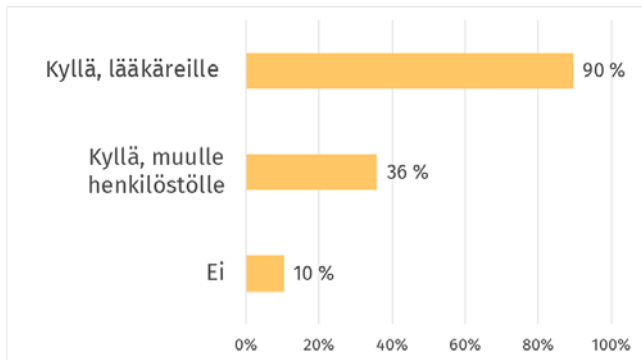
## Suorite- ja toimenpidepalkkiot

Kokemukset lääkäriyössä käytettävistä suorite- ja toimenpidepalkkioista ovat olleet melko hyviä. Niiden arvellaan jonkin verran lisäävän työn tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Terveyskeskusten lääkäreille oli juuri kehitetty uusi suoritepalkkausjärjestelmä vaihtoehdoksi nykyiselle toimenpidepalkkiojärjestelmälle. Kunta-alalla suorite- ja toimenpidepalkkioita maksettiin niin vähän, että tuloksista ei raportoida.

Toimenpidepalkkioiden maksaminen ja suuruus perustuvat perusterveydenhuollossa työskentelevien lääkäreiden ja hammaslääkäreiden sekä erikoissairaanhoidon hammaslääkäreiden toimenpideluette-  
loihin ja toimenpiteiden hinnoitteluun Lääkärisopimuksessa. Yksi toimenpide voi olla esimerkiksi korvakäytävän huuhtelu ja/tai imu. Suoritepalkkiojärjestelmä korvaa 1.1.2024 lukien perusterveydenhuollon lääkäreiden toimenpidepalkkiojärjestelmän. Suoritepalkkioiden suuruuden määrittää työnantaja. Suoritteita ovat esimerkiksi potilaan vastaanottokäynnit, etävastaanotot ja lääkärin käynnit potilaan luona.

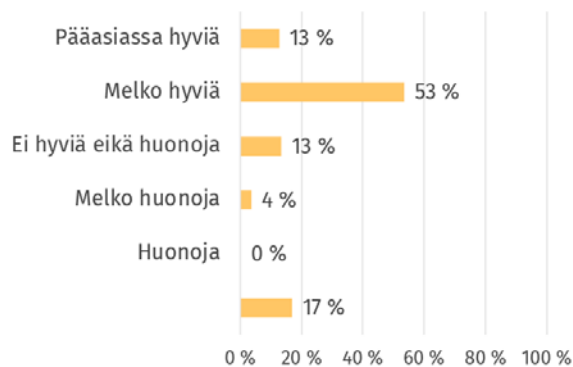
Hammaslääkäreille ja perusterveydenhuollon lääkäreille maksetaan yleisesti suorite- tai toimenpidepalkkioita. Muun henkilöstön suorite- tai toimenpidepalkkiot perustuvat paikallisiin sopimuksiin tai työnantajan päätöksiin. Usein vain pieni osa muusta henkilöstöstä on suorite- tai toimenpidepalkkioiden piirissä, esimerkkinä ”pieni joukko suuhygienistejä” tai ”päivystävän sairaanhoitajan käyntipalkkiot”.

### Hyvinvointiala: Maksatteko suorite- ja toimenpidepalkkioita lääkäreille tai muulle henkilöstölle?



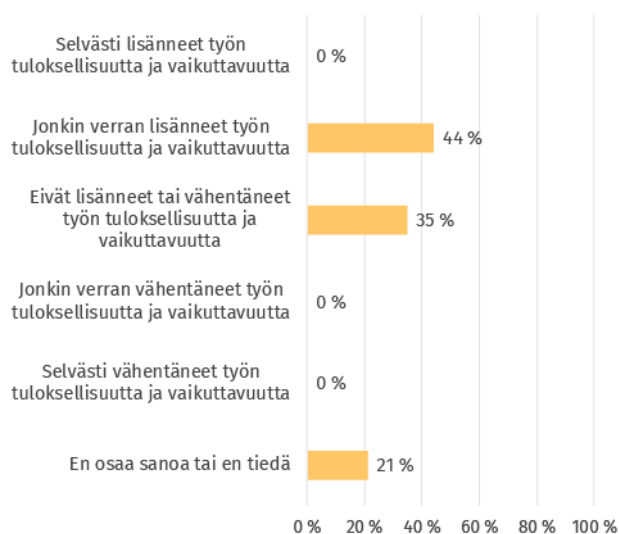
Kuva 21. Hyvinvointiorganisaatioista suurin osa (90 %) maksaa osalle lääkäreistä suorite- tai toimenpidepalkkioita.

### Hyvinvointiala: Millaisia kokemuksenne ovat suorite- ja toimenpidepalkkioiden käytöstä?



Kuva 22. Hyvinvointialalla kokemukset suorite- ja toimenpidepalkkioista ovat pääasiassa hyviä (13 %) tai melko hyviä (53 %).

### Hyvinvointiala: Miten suorite- ja toimenpidepalkkiot ovat vaikuttaneet työn tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen?



Kuva 23. Hyvinvointialalla maksettavat suorite- ja toimenpidepalkkiot ovat jonkin verran lisänneet työn tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta (44 %).

## Erilliset lisät henkilöstön saatavuuden tukena

Miten erilaisia lisiä käytetään tai ei käytetä henkilöstön saatavuuden tukena, ja miten on tarkoitus jatkossa toimia? Tulosten mukaan lisien käyttöä on tarkoitus jatkossa jonkin verran vähentää tai jatkaa, kuten nykyisin.

Palkitsemistiedustelussa tarkasteltiin vuoronvaihto- ja työpisteenvaihtotyyppisiä lisiä, rekrytointi- ja sitoutumislisiä sekä rekrytointiin liittyviä vihjepalkkioita. Erikseen kysyttiin lisäksi ylitöiden korvaamisesta vapaina, josta on aiemmin ollut saatavilla vain vähän tietoa.

### Vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- ja lomansiirtolisät

Lähes kaikilla hyvinvointialueilla käytettiin vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- tai lomansiirtolisiä (tai vastaavia) parantamaan henkilöstön riittävyyttä. Kokemukset lisien käytöstä jakautuvat melko huonoista pääasiassa hyviin. Yksikään lisiä käyttäneistä hyvinvointialan organisaatioista ei pyri lähitulevaisuudessa lisäämään niiden käyttöä. Puolet pyrkii vähentämään sitä ja puolet aikoo jatkaa kuten nykyisin.

Näitä lisiä, joilla pyritään saamaan henkilöstöä sinne, missä kulloinkin on suurin tarve esimerkiksi muiden sijaisten puutteen tai henkilöstömitoitusten vaatimusten vuoksi, käytettiin kunta-alalla selvästi vähemmän kuin hyvinvointialueilla.

**Hyvinvointialalla käytetään kunta-alaa enemmän vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- tai lomansiirtolisiä.**  
– Käytättekö vuoronvaihto-, työpisteenvaihto-, lomansiirtolisiä tai vastaavia parantamaan henkilöstön riittävyyttä?

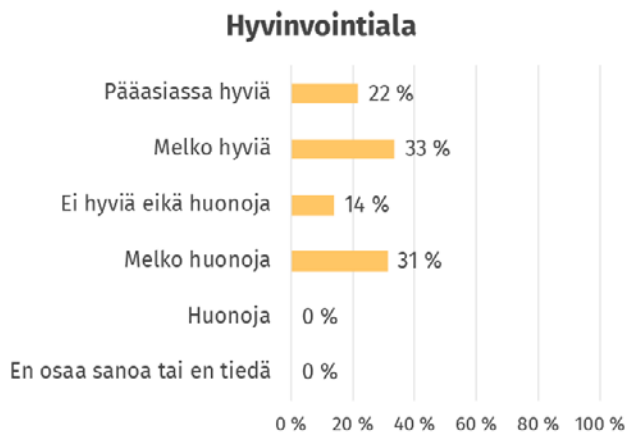


Kuva 24. Hyvinvointialan organisaatioista lähes kaikki (92 %) käyttivät vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- ja lomansiirtolisiä tai vastaavia parantamaan henkilöstön riittävyyttä. Kunta-alan organisaatioista suurin osa (henkilöstön määrällä mitaten 84 %) ei käyttänyt tämän tyyppisiä lisiä.

Miten vuoronvaihto- ym. lisien käyttöä kuvailtiin avovastauksissa

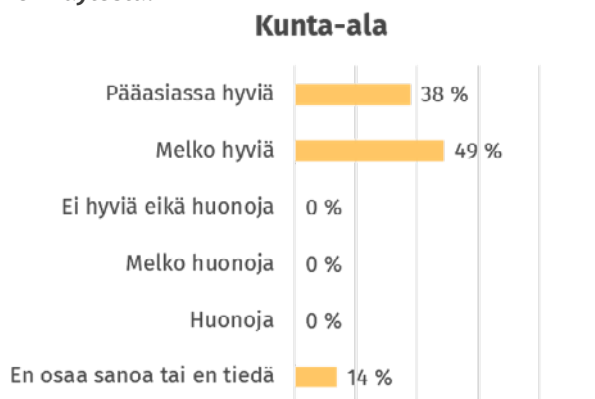
- Käytämme lisiä tilanteissa, joissa muut keinot on jo käytetty
- Olemme tehneet paikallisia sopimuksia tai työnantajalinjauksia lomansiirtokorvauksista. Vaikka koko henkilöstö on niiden piirissä, koskevat ne lähinnä hoitohenkilöstöä ja osaa tukipalveluista
- Meillä on vuoronvaihtokorvauksia HYVTESin ja SOTE-sopimuksen piirissä oleville. Ne koskevat tilannetta, joissa jo vahvistettua työvuorolistaa muutetaan 24 tunnin sisällä työvuoron alkamisesta.
- Lomansiirtolisiä maksetaan tietyissä toiminnoissa silloin, jos henkilö työnantajan aloitteesta siirtää jo myönnettyä vuosilomaansa.
- Kotihoidossamme on kesäisin määräaikaista lomansiirtolisiä.
- Kun potilaan henki ja terveys ovat todellisessa ja välittömässä vaarassa ja tilanne edellyttää välitöntä työhön saapumista, maksamme korotettua hälytysrahaa.

**Hyvinvointiala: Millaisia kokemuksenne ovat vuoronvaihto-, työpisteenvaihto-, lomansiirtolisien tai vastaavien käytöstä?**



Kuva 25. Hyvinvointialalla on eniten sekä melko hyviä (55 %) että melko huonoja (31 %) kokemuksia vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- ja lomansiirtolisien tai vastaavien käytöstä.

**Kunta-ala: Millaisia kokemuksenne ovat vuoronvaihto-, työpisteen-vaihto-, lomansiirtolisien tai vastaavien käytöstä?**



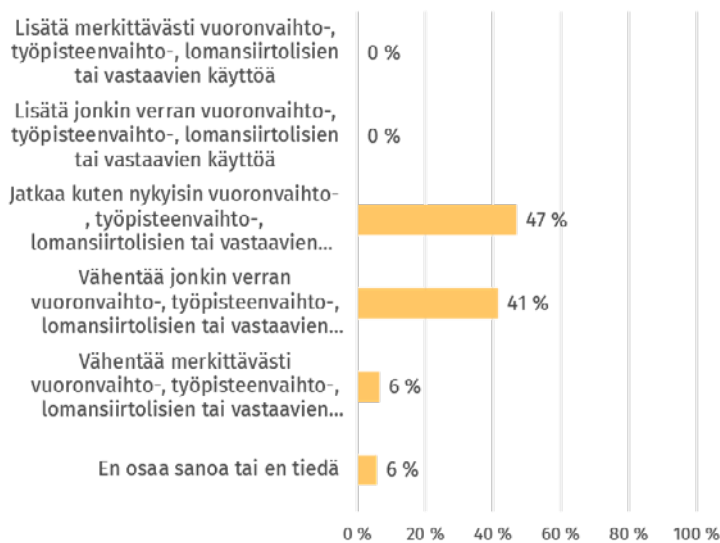
Kuva 26. Kunta-alan kokemukset vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- ja lomansiirtolisien tai vastaavien käytöstä ovat pääasiassa hyviä (38 %) tai melko hyviä (49 %), silloin kun ainakin jokin niistä oli käytössä.



- Meillä on vuoronvaihtoihin liittyvä paikallisesti sovittu hälytysraha varhaiskasvatuksessa, tietyissä puhtaanapitotehtävissä ja joissakin teknisissä tehtävissä
- Kutsu- ja hälytysrahojen käyttö ja summat ovat meillä karanneet viime vuosina kohtuuttoman suuriksi. Vaikka henkilöstö saadaan vaihtamaan vuoroa tai ottamaan ylimääräisiä vuoroja niiden avulla, haittapuolena on se, ettei kukaan enää sovi näistä asioista tai jouta ilman korvausta silloin, kun tarve tulee jo ajoissa tietoon, vaan jäädään odottelemaan, että aikaraja kutsurahan saamiseksi täyttyy.
- Varhaiskasvatukssamme on paikallinen sopimus ylimääräisen työvuoron korvaamisesta
- Meillä lisät aiheuttavat paljon tulkintaristiriitoja ja mahdollistavat väärinkäytön

### **Hyvinvointialalla on tarkoitus vähentää tai jatkaa entiseen tapaan vuoronvaihto-, työpisteenvaihto tai lomansiirtolisien käyttöä**

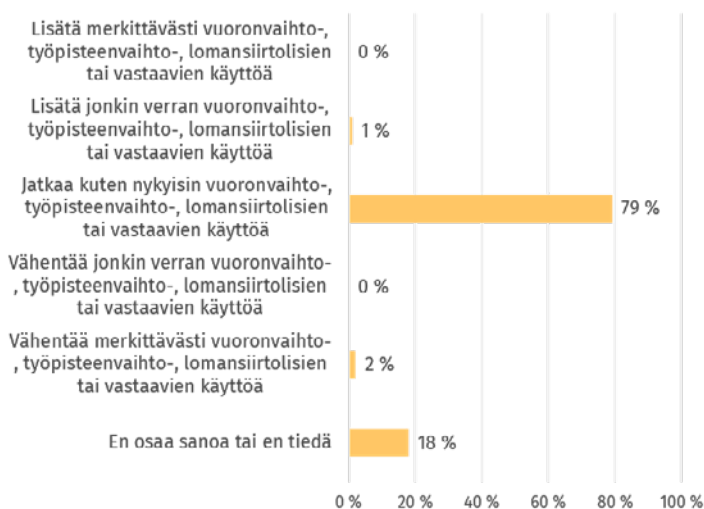
Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...



Kuva 27. Vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- tai lomansiirtolisiä käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista yksikään ei ollut aikeissa lisätä niiden käyttöä lähitulevaisuudessa ja henkilöstön määrällä mitaten 47 prosenttia oli aikeissa vähentää niiden käyttöä.

### **Kunta-alalla on tarkoitus jatkaa entiseen tapaan vuoronvaihto-, työpisteenvaihto tai lomansiirtolisien käyttöä**

Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...



Kuva 28. Vuoronvaihto-, työpisteenvaihto- tai lomansiirtolisiä käyttävistä kuntaorganisaatioista useimmat (79 prosenttia) olivat aikeissa jatkaa lähitulevaisuudessa lisien käyttöä kuten nykyisin.

## Rekrytointi- ja sitoutumislisät

Valtaosa hyvinvointialan organisaatioista (89 %) ja kuntaorganisaatioista (70 %) henkilöstön määrällä mitaten käyttää rekrytointi- tai sitoutumislisiä. Vuoden 2022 palkkatilaston mukaan näitä lisiä sai yksi prosentti henkilöstöstä.

Rekrytointi- ja sitoutumislisien tyypillinen käyttötarkoitus on henkilön rekrytointi tai sitouttaminen tilanteessa, jossa ammattitaitoisesta henkilöstöstä on pulaa, jossa ensimmäinen hakukierros ei tuottanut tulosta tai jossa henkilöllä on organisaation kannalta erityisen arvokasta osaamista ja ammattitaitoa. Lisät ovat tavallisesti määräaikaisia.

### Käytättekö rekrytointi- tai sitoutumislisiä?



Kuva 29. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 89 prosenttia ja kuntaorganisaatioista 70 prosenttia käyttää rekrytointi- tai sitoutumislisiä.

Hyvinvointialalla kokemukset rekrytointi- ja sitoutumislisien käytöstä jakautuvat melko huonoihin ja melko hyviin. Myös kunta-alalla kokemukset lisien käytöstä vaihtelevat. Hyvinvointialalla pyrkimyksenä on jonkin verran vähentää rekrytointi- ja sitoutumislisien käyttöä. Kunta-alalla pyrkimyksenä oli useimmiten jatkaa kuten tähän saakka.

Työ- ja virkaehtosopimusten mukaan viranhaltijalle tai työntekijälle voidaan maksaa rekrytointilisää, mikäli kunnan, kuntayhtymän, hyvinvointialueen tai hyvinvointiyhtymän asianomainen viranomainen harkitsee lisän suorittamisen perustelluksi. Rekrytointilisän maksamisperusteiden ja voimassaolon tulee ilmetä lisän myöntämisestä koskevasta päätöksestä. Työntekijän kanssa asiasta sovitaan esimerkiksi työso-  
pimuksessa.

Rekrytointilisän käytölle voi olla tarvetta muulloinkin kuin juuri itse rekrytointitilanteessa, mutta sitoutumislisän nimellä sitä ei löydy työ- ja virkaehtosopimuksista.

Poimintoja rekrytointilisän soveltamisohjeista:

- Rekrytointilisän perusteluna voi olla muun muassa henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat.
- Rekrytointilisä on luonteensa vuoksi pääsääntöisesti määräaikainen.
- Mikäli työnantaja käyttää yleisesti rekrytointilisää, selvitetään lisän maksamisperusteet henkilöstön edustajien kanssa.
- Rekrytointilisä on varsinaista palkkaa.

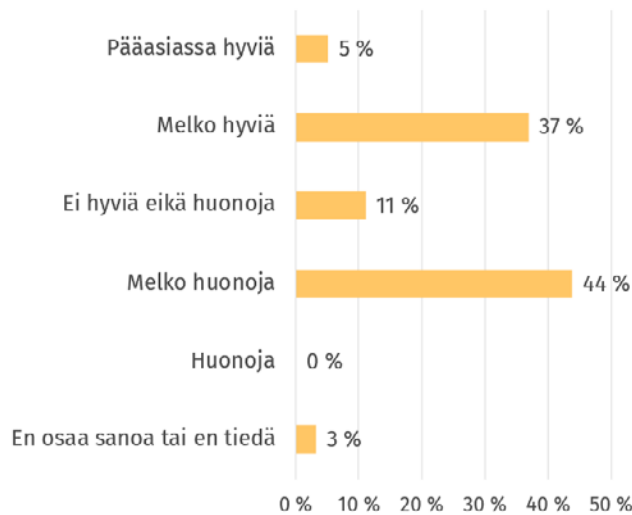
Palkkatilastojen mukaan rekrytointilisän saajien lukumäärä on viime vuosina ollut kasvussa. Keskimääräinen rekrytointilisä vuonna 2022 oli 238 euroa kuukaudessa.

Taulukko 4. Rekrytointilisien saajien määrä ja lisän keskimääräinen suuruus kunta- ja hyvinvointialalla vuosina 2018–2022. Lähde: Tilastokeskuksen kuntasektorin palkat. Hyvinvointialueille 1.1.2023 siirtyvä henkilöstö oli mukana kuntasektorin palkkatilastossa vuoden 2022 loppuun saakka.

Vuosi	Rekrytointilisien saajien määrä	Lisän keskimääräinen suuruus saajilla (euroa kuukaudessa)	Saajien osuus koko henkilöstöstä (prosenttia)
2022	3 108	238	1,0
2021	1 647	282	0,5
2020	1 549	277	0,5
2019	1 175	304	0,4
2018	1 208	267	0,4

**Hyvinvointialalla sekä melko huonoja että melko hyviä kokemuksia rekrytointi- ja sitoutumislisistä.**

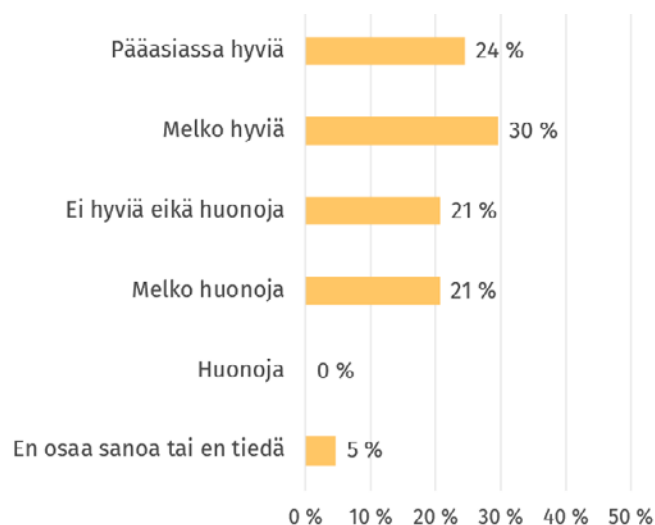
– Millaisia kokemuksenne ovat rekrytointi- tai sitoutumislisien käytöstä?



Kuva 30. Hyvinvointialan kokemukset rekrytointi- ja sitoutumislisistä olivat melko huonoja (44 %) tai melko hyviä (37 %).

**Kunta-alalla kokemukset rekrytointi- ja sitoutumislisistä vaihtelevat.**

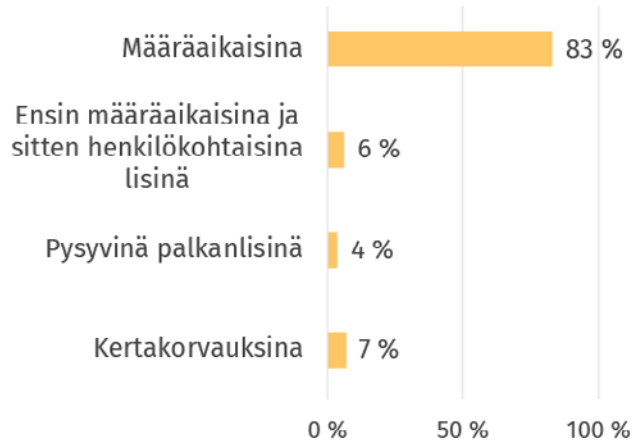
– Millaisia kokemuksenne ovat rekrytointi- tai sitoutumislisien käytöstä?



Kuva 31. Kunta-alalla kokemukset rekrytointi- ja sitoutumislisistä vaihtelivat. 54 prosentilla kokemukset olivat vähintään melko hyviä ja 21 prosentilla melko huonoja.

### Hyvinvointialalla rekrytointi- ja sitoutumislisät maksetaan tavallisesti määräaikaisina

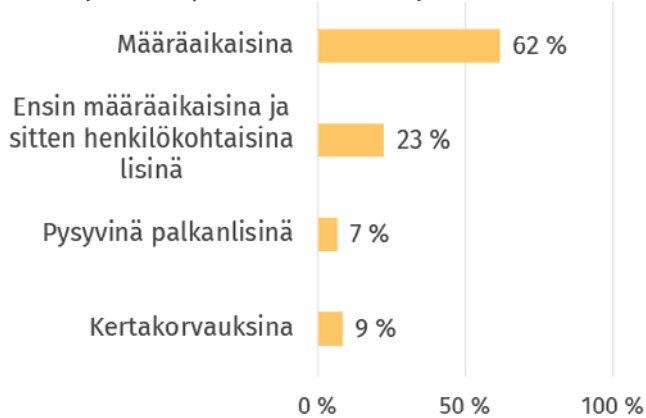
– Miten myönnätte pääsääntöisesti rekrytointi- tai sitoutumislisät?



Kuva 32. Rekrytointi- ja sitoutumislisää käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 83 prosenttia maksaa lisät määräaikaisina.

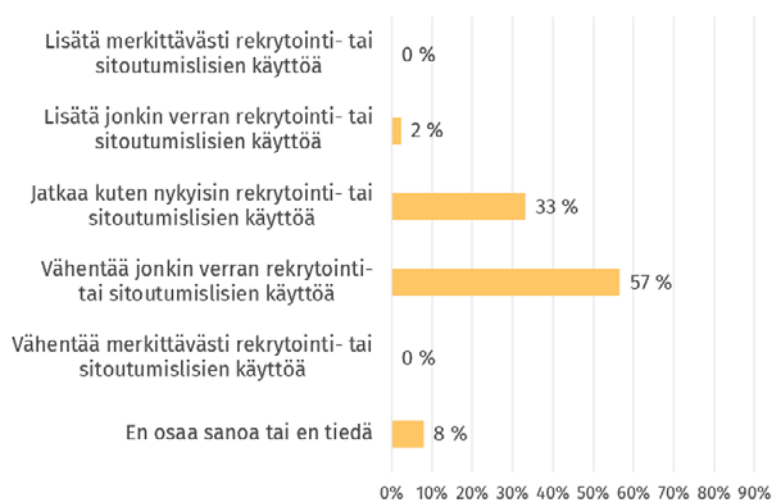
### Kunta-alalla rekrytointi- ja sitoutumislisät maksetaan tavallisesti määräaikaisina

– Miten myönnätte pääsääntöisesti rekrytointi- tai sitoutumislisät?



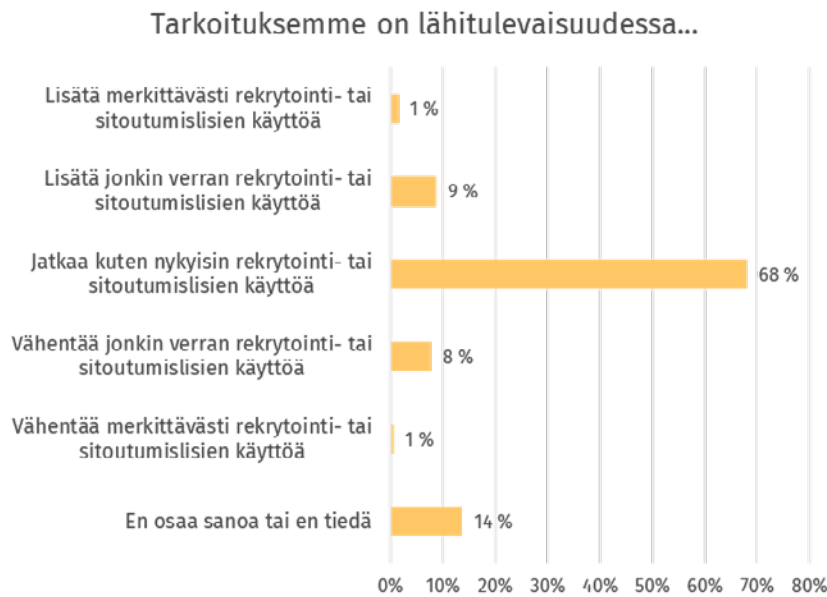
Kuva 33. Rekrytointi- ja sitoutumislisää käyttävistä kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 62 prosenttia maksaa lisät määräaikaisina ja 23 prosenttia ensin määräaikaisina ja sitten henkilökohtaisina lisinä.

### Hyvinvointialalla pyritään vähentämään jonkin verran rekrytointi- ja sitoutumislisien käyttöä



Kuva 34. Rekrytointi- tai sitoutumislisää käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 57 prosenttia oli aikeissa jonkin verran vähentää niiden käyttöä lähitulevaisuudessa.

Kuva 35. Kunta-alalla pyritään tyypillisesti jatkamaan rekryointi- ja sitoutumislisien käyttöä kuten ennen



Kuva 35. Rekryointi- tai sitoutumislisiä käyttävistä kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 68 prosenttia oli aikeissa jatkaa niiden käyttöä lähitulevaisuudessa kuten nykyisin.

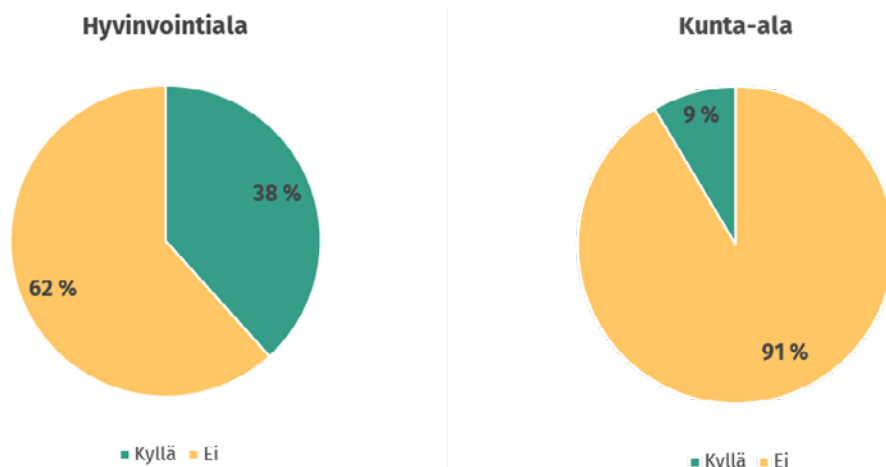
## Rekryointi- ja vihjepalkkiot

Rekryointi- ja vihjepalkkioita on viime vuosina kokeiltu helpottamaan uusien työntekijöiden löytymistä. Tyypillinen menettely on, että sekä vihjeen antaja että uusi työntekijä saavat palkkion, kun rekrytoitun työ- tai virkasuhde on kestänyt jonkin aikaa.

Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 38 prosenttia ja kuntaorganisaatioista 9 prosenttia käyttää rekryointi- ja vihjepalkkioita. Ensimmäiset kokemukset niiden käytöstä ovat varovaisen myönteisiä. Hyvinvointialalla on tarkoitus jatkaa palkkioiden käyttöä kuten nykyisin. Kuntaorganisaatioissa tarve niiden käyttöön on jonkin verran pienentynyt.

Kuva 36. Rekryointi- ja vihjepalkkiot ovat hyvinvointialalla käytössä kunta-alaa useammin

– Käytättekö rekryointi- tai vihjepalkkioita, joiden saajana voi olla joko vihjeen antaja, rekrytoitava tai molemmat?



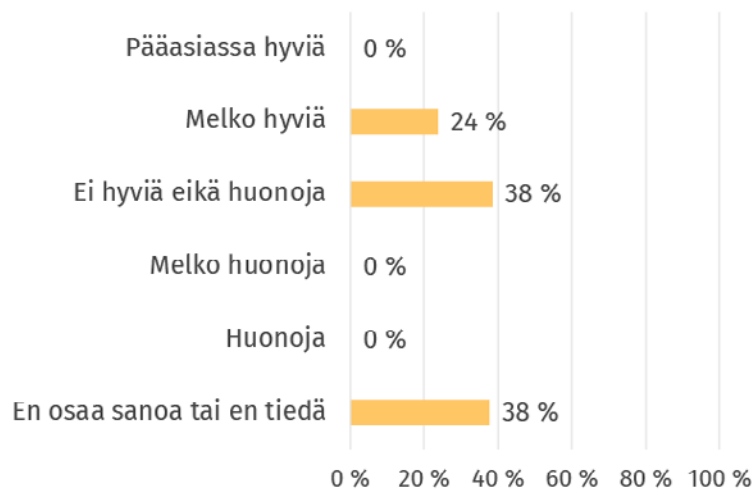
Kuva 36. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 38 prosenttia ja kuntaorganisaatioista yhdeksän prosenttia käyttää rekryointi- tai vihjepalkkiota.

Avovastauksista poimittuja kuvauksia rekryointi- ja vihjepalkkioiden käytöstä:

- Meillä sekä vinkin antaja että rekrytoitu saavat palkkion.
- Vihjeen antaja saa rahallisen palkkion, mikäli työntekijä tulee töihin.
- Käytämme näitä palkkioita maakunnan reuna-alueilla ja tietyissä ammattiryhmissä, joihin rekryointi on erittäin haastavaa.
- Vinkkauspalkkio maksetaan kaupungin työntekijälle tai viranhaltijalle, jonka vinkki johtaa vähintään kuusi kuukautta kestävään työ- tai virkasuhteeseen.
- Kokeilimme tätä kesätyöntekijöiden rekryoinnin tukena.
- Perusteltuja tilanteita ovat rekryointihaasteet, joissa samanaikaisesti toteutuvat seuraavat ehdot: Avoimiin tehtäviin ei ole hakijoita, työvoiman vaje on merkittävä ja vaihtuvuus suuri.
- Käytämme vihjepalkkiota yhden toimialan erityisryhmien kohdalla.

#### **Kokemuksia rekryointi- ja vihjepalkkioiden käytöstä kerätään vielä hyvinvointialueilla**

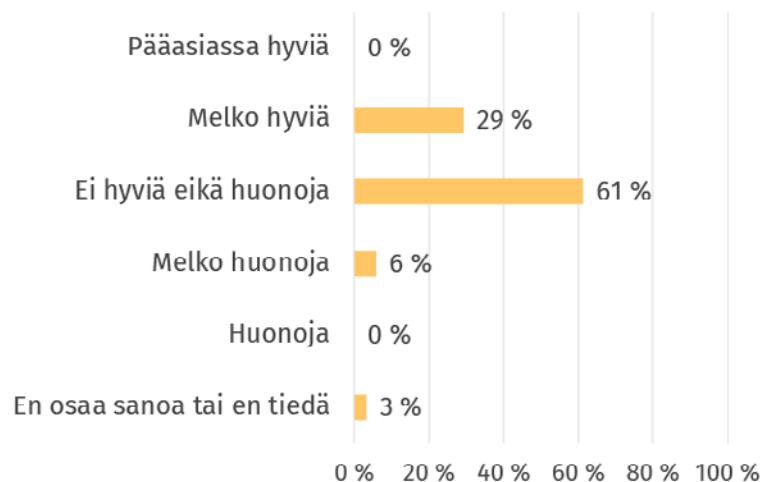
Millaisia kokemuksenne ovat rekryointi- tai vihjepalkkioiden käytöstä?



Kuva 37. Hyvinvointialueilla kerätään vielä kokemuksia rekryointi- ja vihjepalkkioista.

#### **Kokemukset rekryointi- ja vihjepalkkioiden käytöstä kunta-alalla varovaisen myönteisiä**

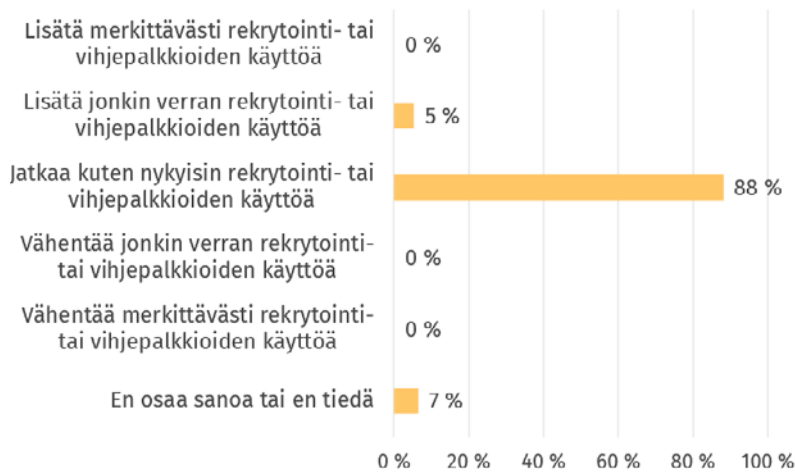
Millaisia kokemuksenne ovat rekryointi- tai vihjepalkkioiden käytöstä?



Kuva 38. Rekryointi- tai vihjepalkkioita käyttävistä kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 90 prosentin kokemukset ovat joko "ei hyviä eikä huonoja" tai "melko hyviä".

## Hyvinvointialalla on tarkoitus jatkaa kuten nykyisin rekrytointi- ja vihjepalkkioiden käyttöä

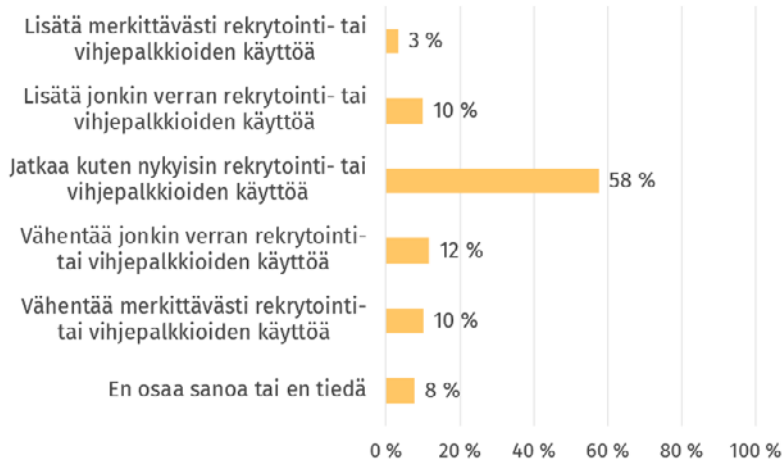
Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...



Kuva 39. Rekrytointi- tai vihjepalkkioita jo käyttävistä hyvinvointialan organisaatioista suurin osa oli aikeissa jatkaa lähitulevaisuudessa niiden käyttöä kuten nykyisin.

## Kunta-alalla on tarkoitus jatkaa kuten nykyisin tai jonkin verran vähentää rekrytointi- ja vihjepalkkioiden käyttöä

Tarkoituksemme on lähitulevaisuudessa...



Kuva 40. Rekrytointi- tai vihjepalkkioita jo käyttävistä kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 58 prosenttia oli aikeissa jatkaa niiden käyttöä lähitulevaisuudessa kuten nykyisin.

## Lisä- ja ylityön korvaaminen

79 prosenttia hyvinvointialan henkilöstöstä ja 94 % kunta-alan henkilöstöstä työskentelee organisaatioissa, joissa lisä- ja ylityötä korvataan ainakin osittain vapailla. Hyvinvointialalla lisä- ja ylityöt korvataan nykyisin useimmiten rahalla, tosin miltei puolet vastaajista ei osannut sanoa, kuinka suuri osa korvataan vapailla. Kunta-alalla lisä- ja ylityötä korvataan sekä vapailla että rahalla.

Kunta-alan avovastausten mukaan eniten ylityötä tehdään:

- Teknisellä toimialalla ja kiinteistönhoidossa
- Varhaiskasvatuksessa
- Hallinto- ja toimistotyössä
- Ateria- ja puhtauspalveluissa

Lisäksi mainittiin muun muassa:

- Opiskelijoiden ohjaus, ICT-asiantuntijat, kokit
- Ylityötä tehdään hyvin vähän organisaatiossamme. Useimmiten niitä tulee silloin,

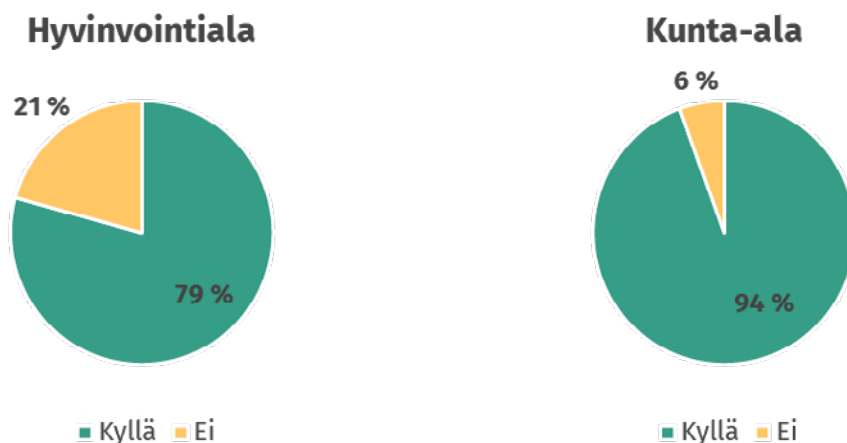
- kun joudutaan paikkaamaan poissaolevia esimerkiksi varhaiskasvatuksessa.
- Pienessä kunnassa palkkasihteerit, kirjanpitäjät, ylin johto ja lomituspalvelut

Hyvinvointialan vastauksissa mainittiin ylitöiden yhteydessä usein:

- Sosiaalityöntekijät, lääkärit
- Lähihoitajat ympärivuorokautisissa palveluissa ja kotihoidossa
- Hallinto, HR, ICT-asiantuntijat
- Röntgenhoitajat ja -lääkärit, laboratoriohenkilöstö. Päivystävä sairaala vaatii tietyn valmiuden ja erikoiskoulutetun henkilöstön. Esimerkiksi sairaanhoitaja ei voi toimia röntgenhoitajan sijaisena.

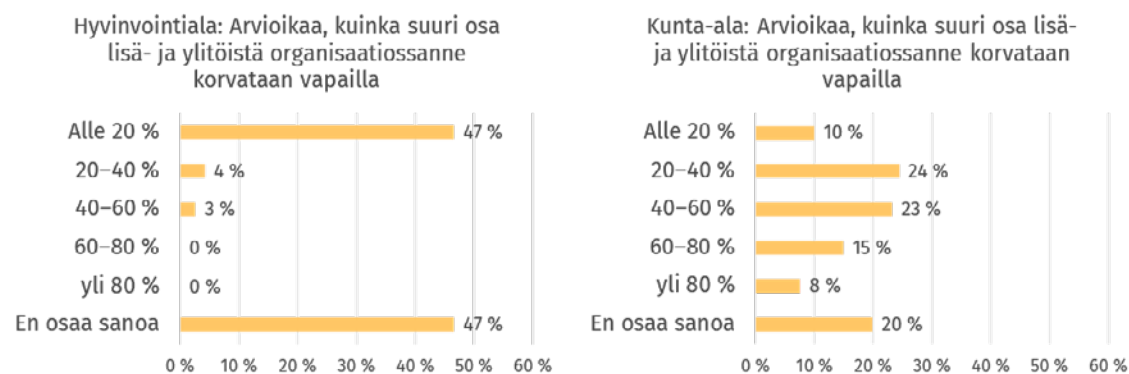
Hyvinvointialalla lähes puolet (47 %) vastaajista ei osannut sanoa, kuinka suuri osa lisä- ja ylitöistä omassa organisaatiossa korvataan vapailla. 47 prosenttia vastaajista arvioi, että lisä- ja ylityöt korvataan useimmiten rahalla.

#### Korvaatteko lisä- ja ylitöitä vapailla?



Kuva 41. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 79 prosenttia ja kuntaorganisaatioista 94 prosenttia korvaa lisä- ja ylitöitä vapailla.

#### Lisä- ja ylitöiden korvaaminen



Kuva 43. Henkilöstön määrällä mitaten 47 prosenttia hyvinvointialan organisaatioista korvaa alle 20 % lisä- ja ylitöistä vapaina. Kunta-alalla lisä- ja ylitöitä korvataan vaihtelevasti sekä vapailla että rahana.



## Henkilöstöetujen käyttö hyvinvointialueilla ja kunnissa

**Hyvinvointi- ja kuntaorganisaatiot ovat usein kooltaan suuria, minkä vuoksi moni niistä kykenee tarjoamaan henkilöstöetuja monipuolisesti. Kunnissa ja koulutuskuntayhtymissä on mahdollista hyödyntää myös itse tuotettuja palveluita, kuten oppilastöitä, uimahalleja ja liikuntapaikkoja.**

Tiedustelussa kysyttiin 21 henkilöstöedusta, ovatko ne käytössä ja jos ovat, millaisia kokemukset niistä ovat olleet (pääasiassa hyviä / ei erityisen hyviä tai huonoja / pääasiassa huonoja). Kokemukset henkilöstöeduista olivat pääasiassa hyviä. Laajasti käytössä olivat esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietu, monipuolinen etutarjotin, kuten Epassi sekä merkkipäivämuistaminen.

Mikäli jokin henkilöstöetu ei ollut käytössä, kysyttiin, harkitaanko tai suunnitellaanko sen käyttöönottoa.

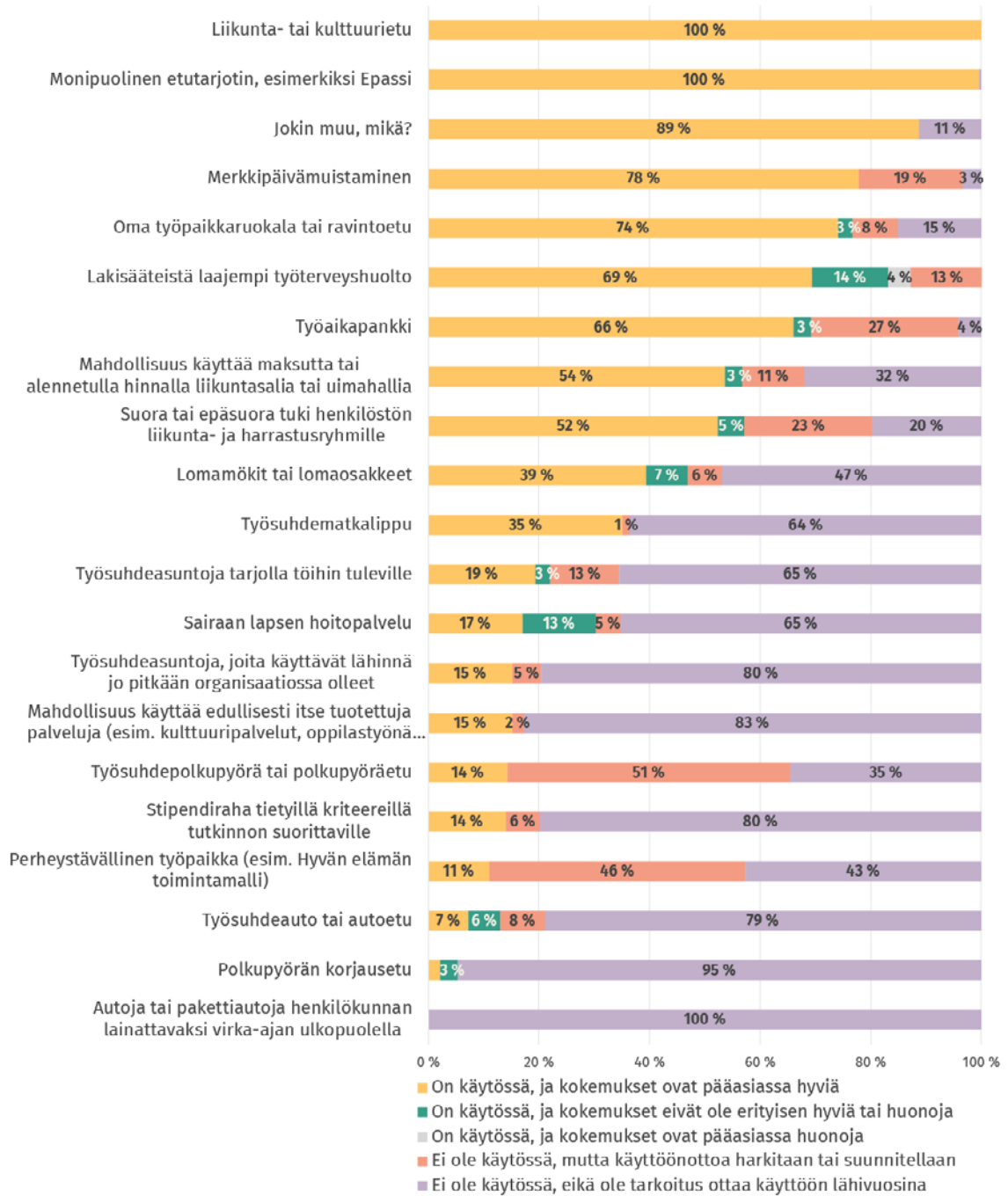
Hyvinvointialalla eniten mainintoja tällöin saivat työsuohdepolkupyörät (51 %), perheystävällisen työpaikan toimintamallit (46 %), työaikapankit (27 %) ja tuki henkilöstön liikunta- ja harrastusryhmille (23 %) sekä työsuohdeasunnot tarjottavaksi töihin tuleville (13 %).

Kunta-alalla harkinnassa tai suunnitteilla olivat työsuohdepolkupyörät (50 %), perheystävällisen työpaikan toimintamallit (24 %), työaikapankit (16 %), polkupyörän korjaus (11 %) ja mahdollisuus käyttää edullisesti itse tuotettuja palveluja, kuten kulttuuripalveluja ja oppilastyönä tuotettuja palveluja (9 %).

Avovastauksissa mainittiin lisäksi henkilöstöetuja, joista ei erikseen kysytty. Seuraavassa joitain pöimintoja listalta:

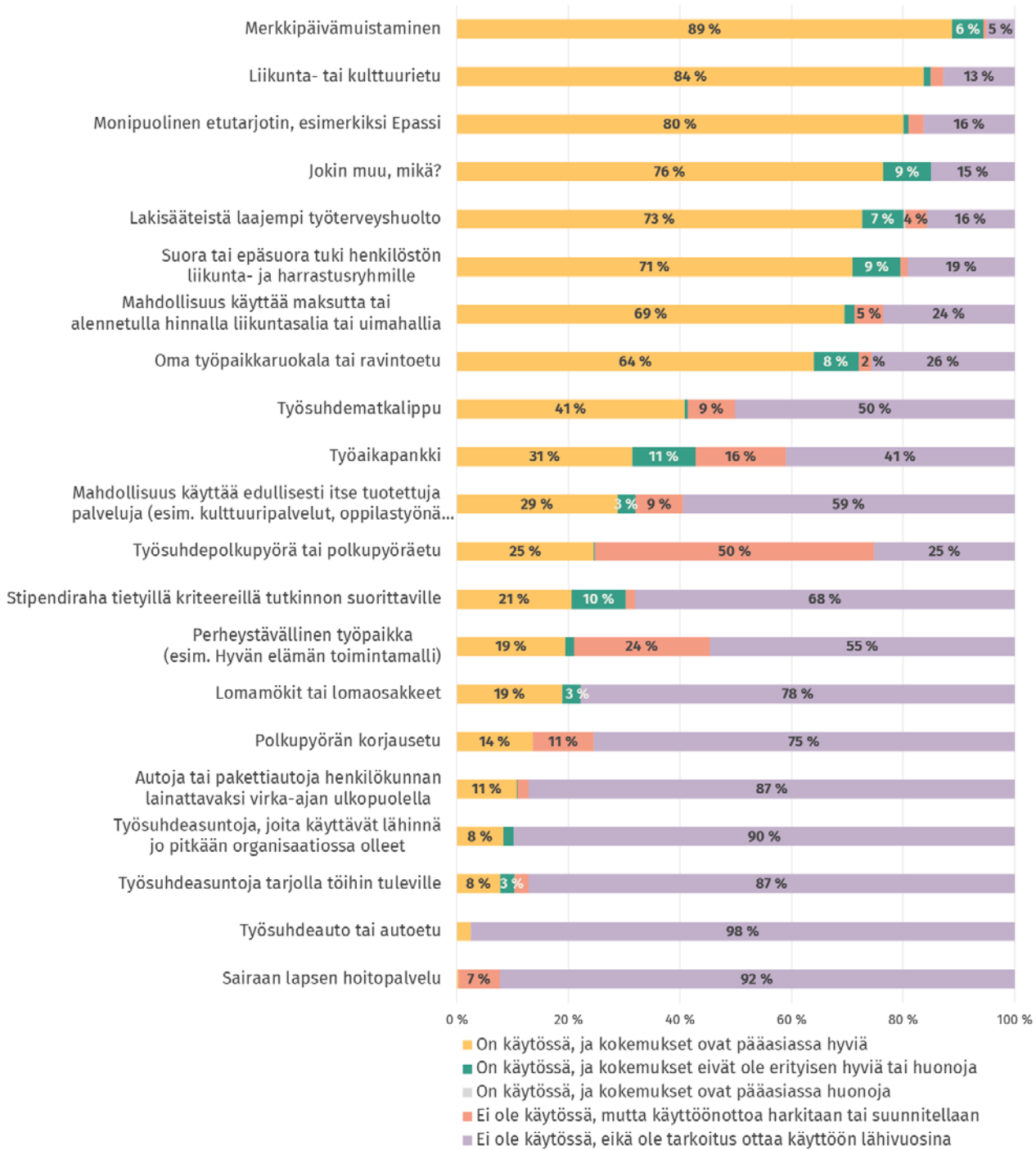
- Maksuton kahvi työpäivän aikana
- Vaateraha
- Palkallinen vapaa oman lapsen ensimmäisenä koulupäivänä
- 60-vuotta täyttäneille ja esihenkilöille vuoden kestävä hyvinvointivalmennus urheiluopistolla pienellä omavastuuosuudella
- Tunti liikuntaa viikossa työajalla
- Hierontaetu, työnantaja korvaa 50 % kustannuksista
- Käytettävissä laaja virtuaalikirjasto
- Ilmaiset kuntomittaukset
- Omaehtoisen opiskelun tukeminen
- Epassi on saanut suurinta kiitosta palkitsemisjärjestelmässä, joten sitä jatketaan ja arvoa nostetaan.
- Mentorointi
- Palkalliset koulupäivät oppisopimusopiskelijoille
- Isovanhempainvapaa
- Takuu työssä aloittaville: Saa ensimmäisenä kesänä vähintään kaksi viikkoa vapaata, vaikka aloittaisi työt keväällä

### Hyvinvointiala: Onko käytössänne seuraavia henkilöstöetuja?



Kuva 44. Hyvinvointiala tarjoaa henkilöstölleen monipuolisia etuja. Henkilöstöeduista eniten olivat käytössä liikunta- ja kulttuurietu (100 %) sekä monipuolinen etutarjotin, kuten Epassi (100 %). Lähivuosina puolet (51 %) harkitsee ottavansa käyttöön työsuhdepolkupyörät ja 46 prosenttia perheystävällisen työpaikan toimintamallin.

**Kunta-ala: Onko käytössä seuraavia henkilöstöetuja muulle henkilöstölle kuin johdolle?**



Kuva 45. Kunta-alla henkilöstöetuja käytetään monipuolisesti. Yleisimmin käytössä oli merkkipäivämuistaminen, liikunta- ja kulttuurietu sekä monipuolinen etutarjotin, kuten Epassi. Lähivuosina puolet kuntaorganisaatioista harkitsee ottavansa käyttöön työsuhdepolkupyörät ja 24 prosenttia perheystävällisen työpaikan toimintamallin.

## Mihin palkitsemisen keinoihin on tarkoitus panostaa seuraavina vuosina?

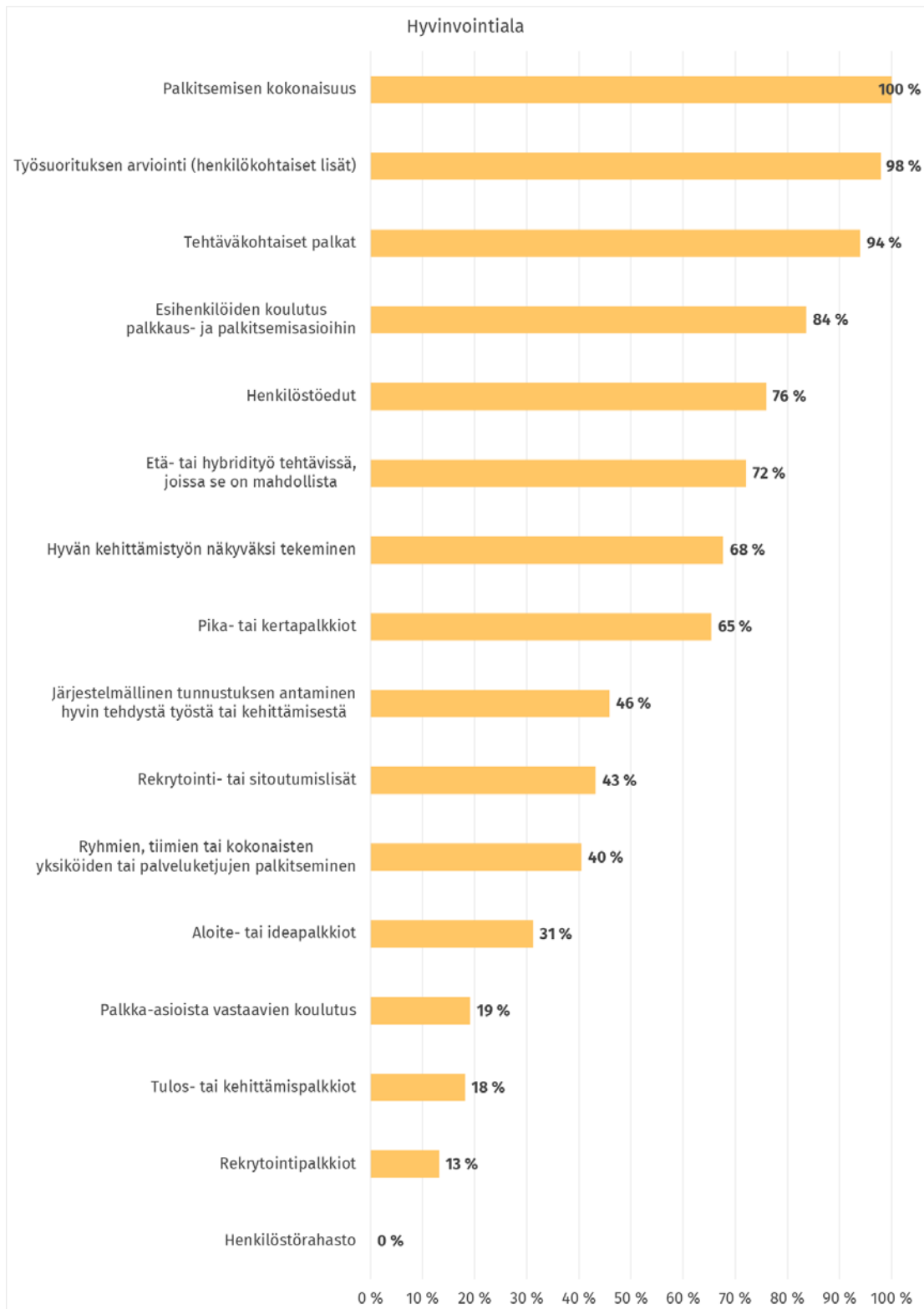
Kun kysyttiin, mihin palkitsemisen keinoihin organisaatiolla on tarkoitus panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana, ensimmäinen havainto oli, että hyvinvointialalla aikomukset ovat noin 20 prosenttiyksikköä korkeammalla tasolla kuin kunta-alalla. Toinen havainto oli, että palkitsemistapojen kärki on sama: Palkitsemisen kokonaisuudet ja keskeiset palkanosat. Heti niiden jälkeen tulee tiivis nippu asioita, joihin kuuluvat esihenkilöiden palkitsemiskoulutus, henkilöstöedut, etä- ja hybridityö, pika- ja kerta-palkkiot, hyvän kehittämistyön näkyväksi tekeminen ja järjestelmällinen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista.

Pika- tai kertapalkkioita lukuun ottamatta palkkiojärjestelmät jäävät panostuslistan hännille. Jos palkkiojärjestelmien käyttö ja niihin liittyvä päätöksenteko on organisaatiolle uutta, tarvitaan rohkeutta, hyviä perusteluja ja osaamista, jotta palkitsemisen edellyttämät päätökset pystytään tekemään johtoryhmissä, hallituksissa ja valtuustoissa.

### Kun tarkastelee panostuslistoja palkitsemisen asiantuntijan silmin, millaisia ajatuksia ne toivat mieleen?

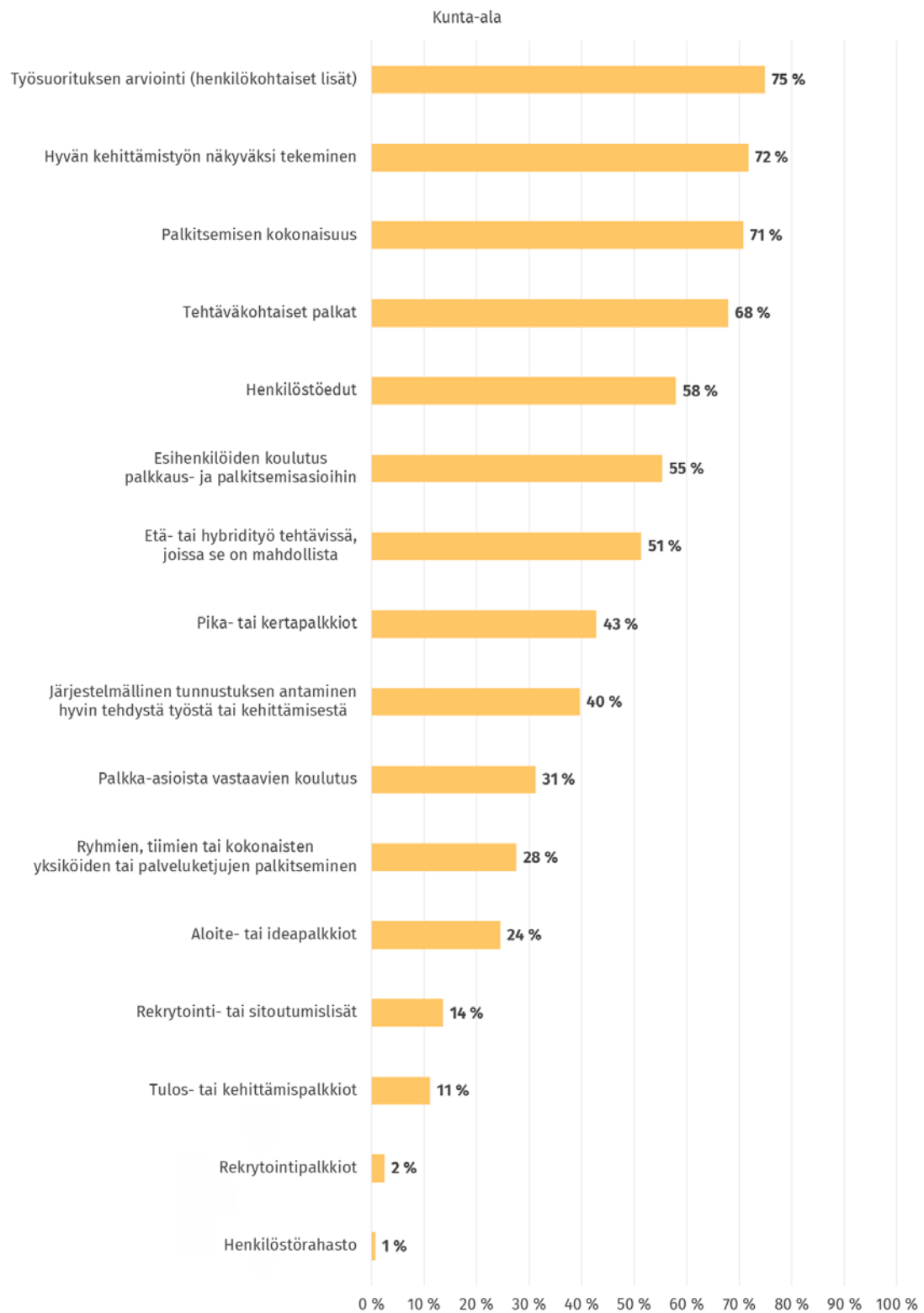
- Palkitseminen on mahdollista ja siihen kannattaa panostaa myös julkisissa organisaatioissa. Sillä mitä organisaatio tarjoaa vastineeksi työntekijöilleen näiden työpanoksesta, osaamisesta, innostuksesta ja ajasta, on iso merkitys organisaatiossa työskenteleville ihmisille.
- Palkitsemiseen liittyvät päätökset ovat vaikutuksiltaan ja usein myös kustannuksiltaan strategisia. Siksi organisaatioiden kannattaa panostaa palkitsemisen kehittämiseen liittyviin kyvykkyyksiin ja osaamiseen.
- Palkitsemisen kokonaisuudet ovat johtamisen välineitä. Järjestelmällisesti kehittämällä ne on mahdollista saada organisaation strategian, tavoitellun organisaatiokulttuurin ja tavoitteiden tueksi.
- Tavoiteltavaa on sekä organisaation että yksittäisen työntekijän näkökulmasta hyvin toimiva palkitseminen (kuva 48).
- Palkitsemisen keinoin voidaan edistää henkilöstön saatavuutta, pysymistä, toiminnan ja palveluiden kehittämistä ja toiminnan tuloksellisuutta.
- Palkitsemisen kokonaisuudet sisältävät miltei aina myös erilaisia aineettomia palkitsemistapoja, kuten mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja. Vaikka palkitsemistiedustelussa käsiteltiin niitä vain vähän, voivat ne olla merkittäviä vahvuuksia julkisille organisaatioille.
- Panostukset tehtäväkohtaisiin palkkoihin on suositeltavaa mahdollisuuksien mukaan sovittaa työ- ja virkaehtosopimusten palkkausjärjestelmien uudistamisen rytmiin ja tavoitteisiin.
- Työsuorituksen arviointiin ja palautteen antamiseen panostaminen on sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta suositeltavaa. Jos työsuorituksen arviointijärjestelmä ei ole kunnossa, kynnys jakaa sen kautta järjestelyeriä on korkea.

**Palkitsemisen keinot, joihin hyvinvointialalla on tarkoitus panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana**



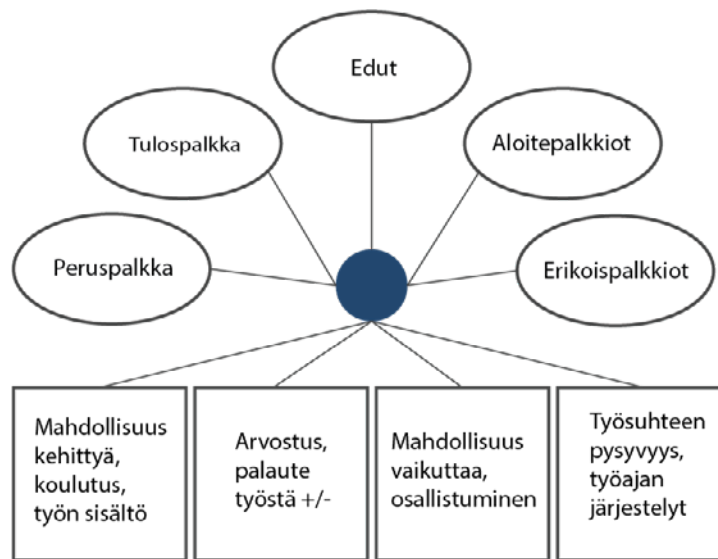
Kuva 46. Seuraavan kolmen vuoden aikana hyvinvointialalla on tarkoitus panostaa henkilöstön määrällä mitaten palkitsemisen kokonaisuuksiin (100 %), työsuorituksen arviointiin (98 %) ja tehtäväkohtaisiin palkkoihin (94 %).

**Palkitsemisen keinot, joihin kunta-alalla on tarkoitus panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana**



Kuva 47. Seuraavan kolmen vuoden aikana kunta-alalla on tarkoitus panostaa henkilöstön määrällä mitaten työsuorituksen arviointiin (75 %), hyvän kehittämistyön näkyväksi tekemiseen (72 %) ja palkitsemisen kokonaisuuksiin (71 %).

- Osa Suomen eturivin yrityksistä käyttää toimintansa kehittämiseen jatkuvan parantamisen järjestelmiä. Kunta- ja hyvinvointialoilla tarvittaisiin lisää kokemuksia vastaavan kaltaisista järjestelmällisistä aloitteiden tai ideoiden palkitsemisesta ja hyödyntämisestä palveluiden ja toiminnan kehittämisessä.
- Palkitseminen näkyy päätöksenteossa usein pelkästään kustannuksien kautta. Siksi on suositeltavaa seurata eri ammattiryhmien ja esihenkilöiden kokemuksia ja arvioida ja tehdä näkyväksi palkitsemisen vaikutuksia. Se on suositeltavaa myös silloin, kun palkitseminen on ollut organisaatiossa vähäistä. Virallisen palkitsemisen puuttumisella voi olla arvaamattoman suuria vaikutuksia toimintaan ja toimintakulttuuriin.
- Kenties henkilöstörahastoja ei kannata kokonaan unohtaa, vaikka ne jäivät nyt listan viimeiseksi. Pitkäjänteinen, edullinen ja koko henkilöstön huomioon ottava palkitseminen henkilöstörahaston avulla voisi lähtökohtaisesti sopia myös julkiselle organisaatiolle.



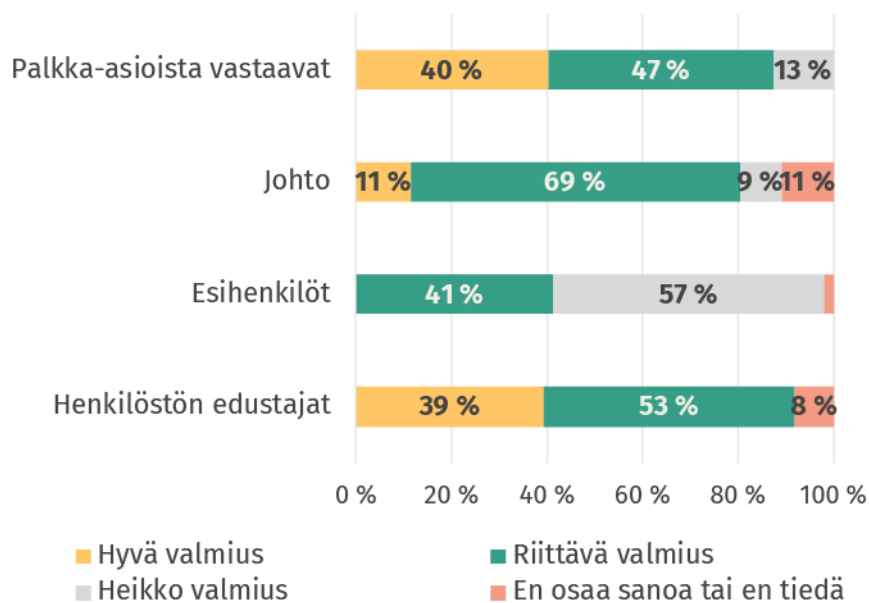
Kuva 48. Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemisen kokonaisuuden malli. Tutkimuksessa käytetty malli ottaa huomioon sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat. Yleensä kukin organisaatio kuvaa omalla tavallaan palkitsemisen kokonaisuutensa. Lähde: Hakonen ym. (2014) Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat johtamisen välineinä.

## Valmiudet palkitsemisen kehittämiseen

Valmiuksia palkitsemisen kehittämiseen tiedusteltiin erikseen palkkausjärjestelmien ja muun palkitsemisen osalta. Havaitut puutteet esihenkilöiden valmiuksissa kehittää ja ylläpitää palkkausjärjestelmiä voivat olla osoitus siitä, että palkkausjärjestelmissä tai palkkauksen prosesseissa on vielä parantamisen varaa. Isoissa, monialaisissa organisaatioissa lankojen pitäminen palkka-asioista vastaavan johdon käsissä vaatii jatkuvaa työtä.

Palkkiojärjestelmien ja muun harkinnanvaraisen ja täydentävän palkitsemisen osalta pyydettiin arvioimaan myös organisaation poliittisten päättäjien valmiuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Henkilöstön määrällä mitaten valmiudet olivat hyviä tai riittäviä joka kolmannessa organisaatiossa. Tuloksen voi tulkita esimerkiksi siten, että palkitsemisen johtaminen ja järjestelmällinen kehittäminen henkilöstön saatavuuden ja toiminnan kehittämisen tueksi ovat osan organisaatioiden päätöksenteossa vielä melko uusi asia.

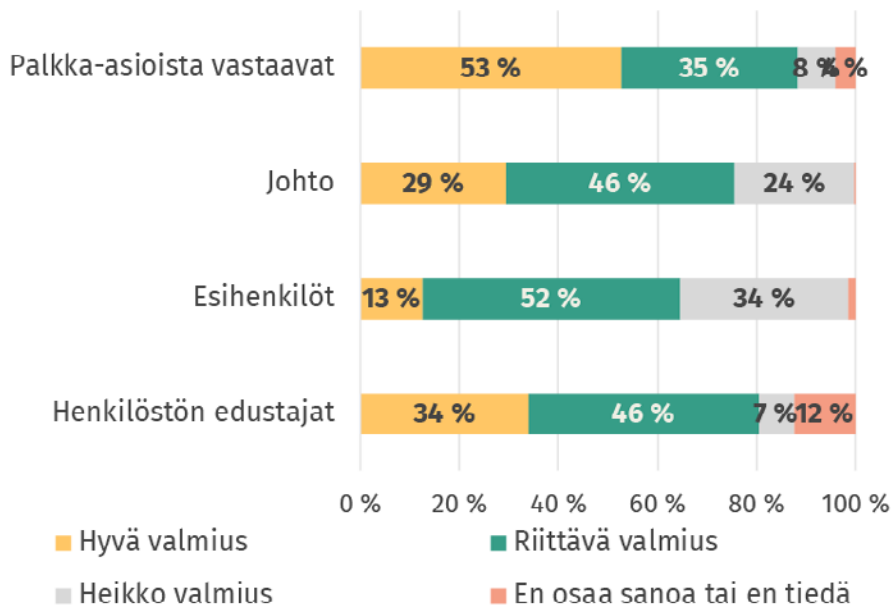
**Hyvinvointiala: Arvioikaa, minkälaiset valmiudet organisaatiossanne on palkkausjärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon**



Kuva 49. Hyvinvointialan organisaatioissa hyvät tai riittävät valmiudet palkkausjärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon koetaan olevan henkilöstön edustajilla (92 %), palkka-asioista vastaavilla (87 %) ja johdolla (80 %).

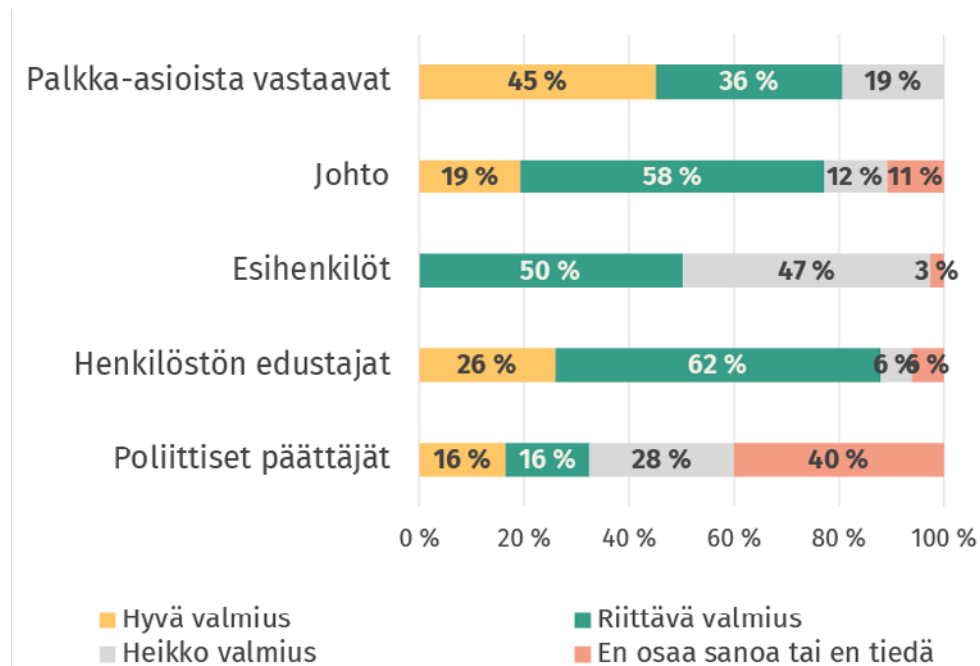


**Kunta-ala: Arvioikaa, minkälaiset valmiudet organisaatiossanne on palkkausjärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon**



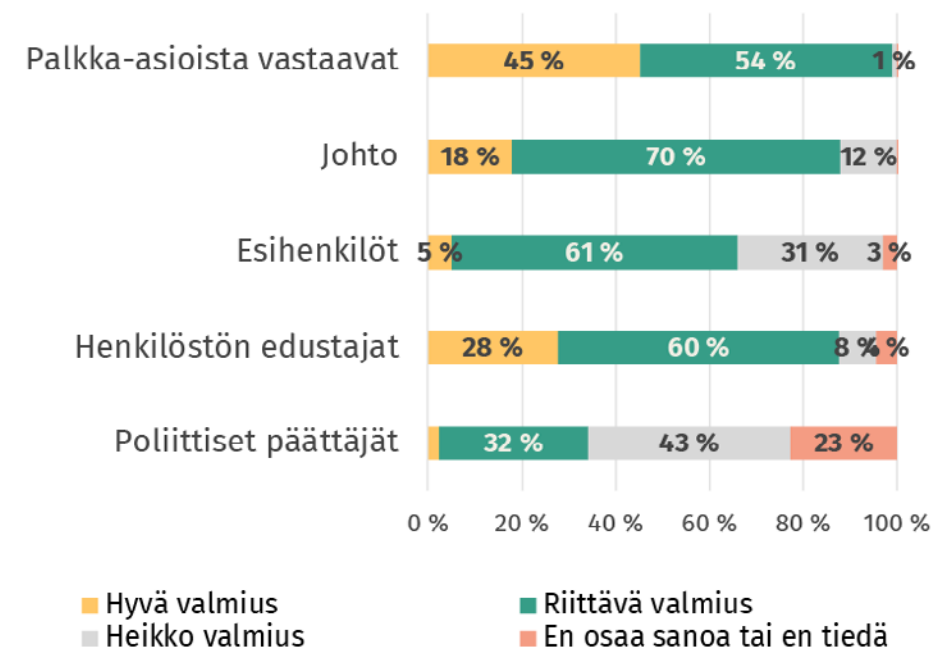
Kuva 50. Kuntaorganisaatioissa hyvät tai riittävät valmiudet palkkausjärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon koetaan olevan palkka-asioista vastaavilla (88 %), henkilöstön edustajilla (80 %) ja johdolla (75 %).

**Hyvinvointiala: Arvioikaa, minkälaiset valmiudet organisaatiossanne on palkkiojärjestelmien ja muun palkitsemisen kehittämiseen**



Kuva 51. Hyvinvointialan organisaatioissa hyvät tai riittävät valmiudet palkkiojärjestelmien ja muun palkitsemisen kehittämiseen koetaan olevan henkilöstön edustajilla (88 %), palkka-asioista vastaavilla henkilöillä (81 %) ja johdolla (77 %).

**Kunta-ala: Arvioikaa, minkälaiset valmiudet organisaatiossanne on palkkiojärjestelmien ja muun palkitsemisen kehittämiseen**



Kuva 52. Kuntaorganisaatioissa hyvät tai riittävät valmiudet palkkiojärjestelmien ja muun palkitsemisen kehittämiseen koetaan olevan palkka-asioista vastaavilla henkilöillä (99 %), johdolla (88 %) ja henkilöstön edustajilla (88 %).

# Tyytyväisyys palkka-asioiden hoitoon

**Miten tyytyväisiä palkka-asioista vastaavat ovat palkka-asioiden hoitoon? Tätä tarkasteltiin neljästä eri näkökulmasta.**

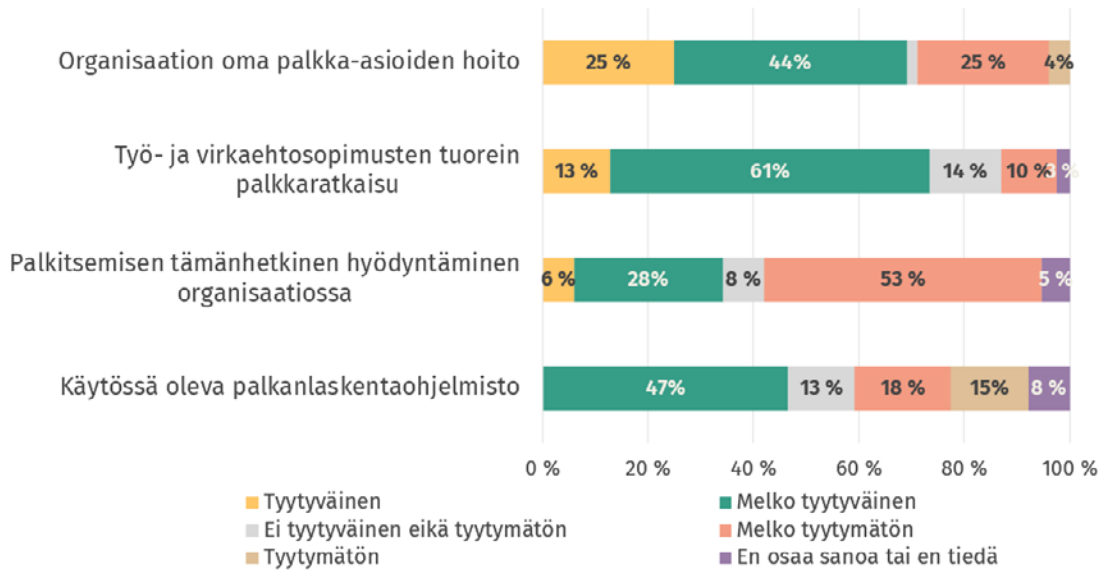
Organisaation omaan palkka-asioiden hoitoon tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli henkilöstön määrällä mitaten 69 prosenttia hyvinvointialan ja 93 prosenttia kunta-alan organisaatioista.

Käytössä olevaan palkanlaskentaohjelmistoon tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli henkilöstön määrällä mitaten 47 prosenttia hyvinvointialan ja 58 prosenttia kunta-alan organisaatioista.

Palkitsemisen tämänhetkiseen hyödyntämiseen omassa organisaatiossa tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli henkilöstön määrällä mitaten 34 prosenttia hyvinvointialan ja 46 prosenttia kunta-alan organisaatioista. Melko tyytymättömiä tai tyytymättömiä oli 53 prosenttia hyvinvointialan ja 24 prosenttia kunta-alan organisaatioista.

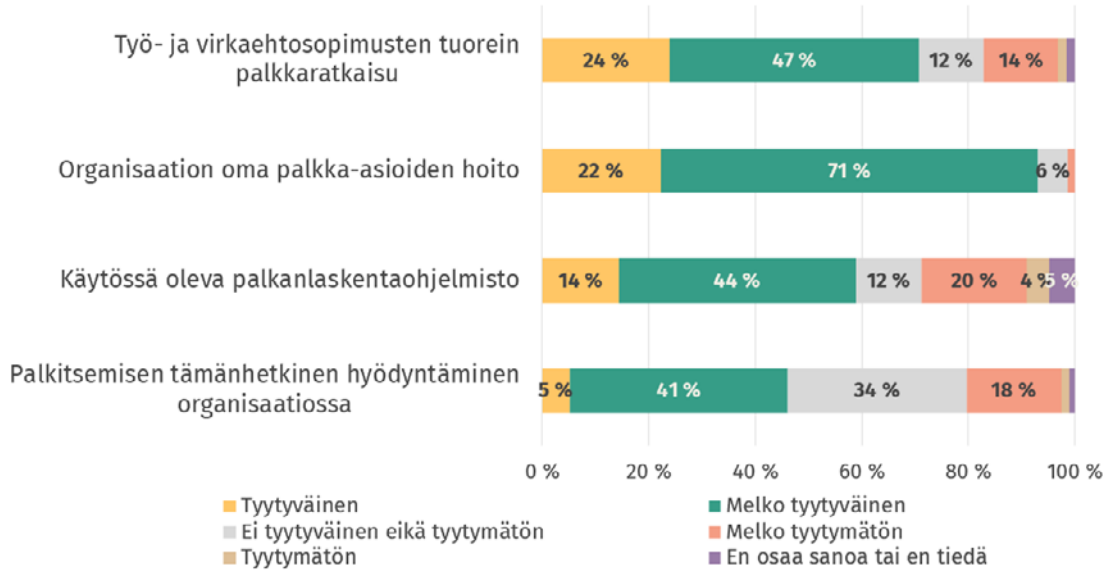
Työ- ja virkaehtosopimusten tuoreimpaan palkkaratkaisuun tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli henkilöstön määrällä mitaten 74 prosenttia hyvinvointialan ja 71 prosenttia kunta-alan organisaatioista. Melko tyytymättömiä tai tyytymättömiä tuoreimpaan palkkaratkaisuun oli 10 prosenttia hyvinvointialan ja 16 prosenttia kunta-alan organisaatioista.

**Hyvinvointiala: Kuinka tyytyväisiä olette seuraaviin organisaationne näkökulmasta?**



Kuva 53. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioissa ollaan tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä työ- ja virkaehtosopimusten tuoreimpaan palkkaratkaisuun (74 %), organisaation omaan palkka-asioiden hoitoon (69 %) ja käytössä olevaan palkanlaskentaohjelmistoon (47 %). Melko tyytymättömiä tai tyytymättömiä oltiin puolestaan palkitsemisen tämänhetkiseen hyödyntämiseen organisaatiossa.

**Kunta-ala: Kuinka tyytyväisiä olette seuraaviin organisaationne näkökulmasta?**



Kuva 54. Henkilöstön määrällä mitaten kunta-alan organisaatioissa ollaan tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä organisaation omaan palkka-asioiden hoitoon (93 %) sekä työ- ja virkaehtosopimusten tuoreimpaan palkkaratkaisuun (71 %). Sen sijaan käytössä oleva palkanlaskentaohjelmisto jakaa mielipiteitä. Siihen on tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä 58 prosenttia ja tyytymättömiä tai melko tyytymättömiä 24 prosenttia.

Tiedustelussa pyydettiin kommentoimaan vapaasti edellä mainittuja vastauksia. Seuraavassa on joitain lainauksia ja poimintoja avovastauksista.

- **Sopimusratkaisu** oli koulutuskuntayhtymällemme erittäin kallis ja on johtanut YT-neuvottelujen alkamiseen.
- Kun kuntatalous on haastavassa tilanteessa ja etsitään säästöjä joka toiminnosta, on hieman absurdia, että varsin suuret palkankorotukset tulee laittaa voimaan samaan aikaan.
- Palkkaratkaisu on yksi syy sille, että kunta joutuu sopeuttamaan toimintaansa.
- Hyvää palkkaratkaisussa oli se, että osa jaettiin paikallisina järjestelyerinä. Huonoa se, että yleiskorotus tuli samaan aikaan ja paikalliset järjestelyerät käyttäytyivät eri tavalla, mikä lisäsi melkoisesti laskemista.
- Järjestelyerien aikataulu oli hyvinvointialueiden osalta haasteellinen.
- **Palkitsemisen kehittäminen** on aina ajankohtaista. Sopivan mallin löytäminen on haasteellinen prosessi.
- Kertapalkkiojärjestelmää ei organisaatiossamme ole vielä saatu käyttöön poliittisista syistä.
- Myös harkinnanvaraisista palkoista päätettäessä täytyy olla ymmärrys palkkarakenteesta.
- Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on ollut painopisteenämme viime vuosina. Arjessa palkitsemista ei vielä osata hyödyntää täysimääräisesti vaan tarvitaan toimintakulttuurin vahvistamista.
- Teimme vuoden 2022 lopussa henkilöstölle kyselyn palkitsemisesta. Päällimmäisenä toivottiin pikapalkitsemista onnistumisista ja ideoista, jotka hyödyttävät tai kehittävät arkea.
- Palkitsemisen kehittäminen olisi ensiarvoisen tärkeää, mutta meillä siihen on koko ajan ollut taloudellisista syistä liian vähän euroja.
- Varsinaisia palkitsemisjärjestelmiä ei ole meillä tällä hetkellä käytössä. Siihen ovat vaikuttaneet hallinnon ohuus ja henkilövaihdokset.
- **Palkkausjärjestelmiä** pitää kehittää kunnassamme. Nyt pohdimme kuitenkin, jäämmekö odottamaan uutta tasopalkkamallia.
- Toivomme kattavaa ja konkreettista opastusta ja koulutusta sekä materiaalia uuteen, tulevaan tasopalkkajärjestelmään, joka poikkeaa huomattavasti nykyisestä palkkausjärjestelmästä.
- Organisaatiossamme eri esihenkilöt ovat toimialoillaan arvioineet alaistensa tehtäviä eri tavoin, ja tästä on syntynyt kuiluja vuosien saatossa. On myös paikattu tehtäväkohtaisia palkkoja henkilökohtaisilla lisillä ja myönnetty erillislisiä, joiden perusteita ei ole kirjattu mihinkään. Meillä tärkeintä olisi ensin saada tehtäväkohtaiset palkat jonkinlaiseen jiriin ja sitten kehittää palkka-asioita eteenpäin.
- **Palkanlaskenta** ei ole toiminut riittävän hyvin, ja se ettemme ole saaneet toimivia palkkaraportteja on haastanut todella paljon myös palkkausjärjestelmän valmistelua sekä paikallisten erien jakamista.
- **Henkilöstön saamisessa ja pitämisessä keskeisintä** on osaavan työntajaprofilin luominen. Silloin henkilöstö voi luottaa työpaikkaansa ja työntajansa ja vapautuu mukaan kehittämistyöhön. Työntajan yksipuoliset toimenpiteet ovat myrkyä. Työpaikan moraalit määrytyy sen mukaan, miten työntaja kohtelee heikoimmassa asemassa olevia. Periaatteemme on, että työntaja haluaa pitää huolta henkilöstöstään ja se onnistuu juuri niin hyvin, kuin henkilöstö lähtee mukaan muutokseen. Tämä asetelma on pelannut meillä kohtuu hyvin eli henkilöstöä on ja talous on tasapainossa.

## Palkkojen yhteensovittamisen tilanne

Tarve sovittaa palkkoja yhteen syntyy, kun organisaatiot yhdistyvät ja eri organisaatioista tuleville on maksettu samasta tehtävästä erisuuruista tehtäväkohtaista palkkaa. Se on ollut kunta-alalla mahdollista, koska palkkausjärjestelmät on laadittu organisaatiokohtaisesti. Yhteensovittamisen tarve voi syntyä myös organisaation sisällä, jos palkka-asioita on vuosien varrella hoidettu eri tavoin eri yksiköissä tai eri henkilöiden kohdalla. Aikaisemmin puhuttiin yhteensovittamisen sijaan myös palkkojen harmonisoinnista.

Hyvinvointialalla palkkojen yhteensovittamisen tarve on suuri. Näin vastasi henkilöstön määrällä mitaten 89 prosenttia organisaatioista. Se ei ole mikään ihme, koska useimmille hyvinvointialueille siirtyi työntekijöitä useista eri kuntaorganisaatioista. Hyvinvointialueilla palkkojen yhteensovittamista hidastaa se, että vielä ei ole tiedossa, millainen on esimerkiksi Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimuksen (SOTE-sopimuksen) uusi palkkausjärjestelmä, jota parhaillaan ollaan rakentamassa. Avoimna on siis, millaisiin palkkatasoihin palkkaporrastus jatkossa perustuu ja millaisella aikataululla uuteen palkkausjärjestelmään siirrytään.

Kunta-alalla palkkojen yhteensovittamisen tarve on nykyisin useimmiten vähäinen. Näin vastasi henkilöstön määrällä mitaten 67 prosenttia organisaatioista. Yhteensovittamisen tarve syntyy uudelleen mahdollisissa kuntaliitoksissa tai jos palkkausjärjestelmä pääsee rämettymään.

Palkkojen yhteensovittaminen kunta-alalla on ollut poikkeuksellisen kallista. Tähän on syynä kömpelö, paikallista sopimista edellyttävä mekanismi:

Jos vanha tehtäväkohtainen palkka ylittää uuden palkkausjärjestelmän mukaisen vastaavan palkan, eivät tehtävät ole olennaisesti muuttuneet, säilyy tehtäväkohtainen palkka ennallaan, jollei paikallisesti toisin sovita (KVTES).

Entä jos paikallista sopimusta ei synny? Se johtaa helposti tilanteeseen, jossa tasapuolisen kohtelun vaatimuksen vuoksi kaikkien tehtäväkohtaiset palkat joudutaan nostamaan kärkipalkan sattumanvaraiselle tasolle.

### Palkkojen yhteensovittamiselle on tarvetta hyvinvointialueilla



Kuva 55. Hyvinvointialan organisaatioista henkilöstön määrällä mitattuna 89 prosenttia kokee, että tarve palkkojen yhteensovittamiselle on suuri.

### Palkkojen yhteensovittamisen tarve kunta-alalla melko pieni



Kuva 56. Kuntaorganisaatioista henkilöstön määrällä mitaten 67 prosenttia kokee, että tarve palkkojen yhteensovittamiselle organisaatioissa on vähäinen.

## Paikallisten järjestelyerien käyttö

Tiedustelussa pyydettiin arvioimaan paikallisia järjestelyeriä koskevia väittämiä. Vastausten mukaan paikallisten järjestelyerien käyttö on johtanut toimenpiteisiin palkkausjärjestelmän kehittämiseksi ja lisännyt palkan oikeudenmukaisuutta.

Kunta-alalla organisaation edustaman henkilöstön määrällä mitaten 95 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että paikallisten järjestelyerien käyttö opitaan vain kokemuksen kautta. Sekä hyvinvointi- että kunta-alalla pyritään jatkossa aktiivisesti hyödyntämään paikallisten järjestelyerien tarjoamat mahdollisuudet.

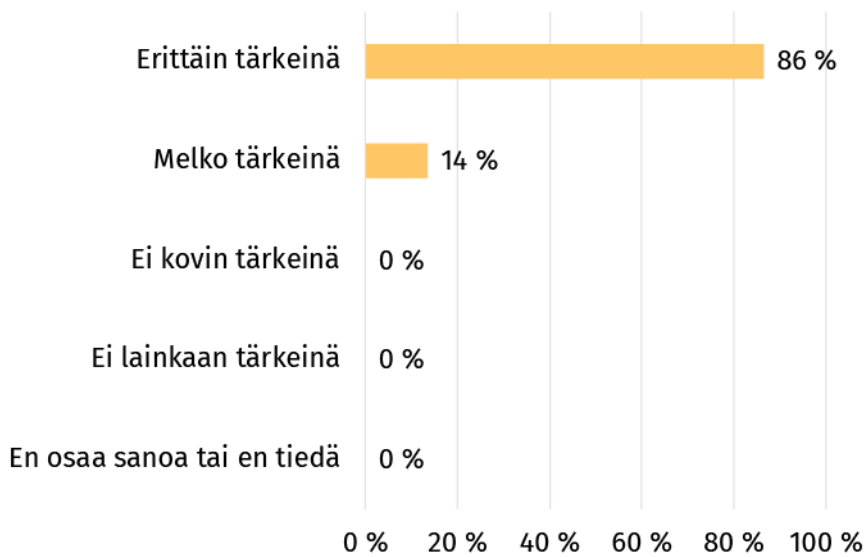
Organisaation valmius paikallisten järjestelyerien kohdentamiseen arvioitiin hyväksi tai vähintään kohtalaiseksi sekä hyvinvointi- että kunta-alalla.

Poimintoja avovastauksista:

- Aikaisemmin järjestelyerät ovat olleet pieniä ja niiden merkitys ehkä vähäinen työmäärään nähden. Järjestelyerä 1.6.2023 oli poikkeuksellisen suuri ja sillä pystyttiin tekemään palkkaukseen korjauksia.
- Järjestelyerät ja yleiskorotukset muuhun ajankohtaan kuin kesä-, heinä-, elokuulle tai tammikuun alkuun. Kesken lomakauden on vaikea organisoida korotusneuvotteluja ja maksuun saattamista
- Järjestelyerät ovat tärkeitä, mutta ei erillisinä pieninä erinä ja lyhyellä varoitusaajalla. Mieluummin yksi kunnon potti, jonka valmisteluun vähintään vuosi aikaa.

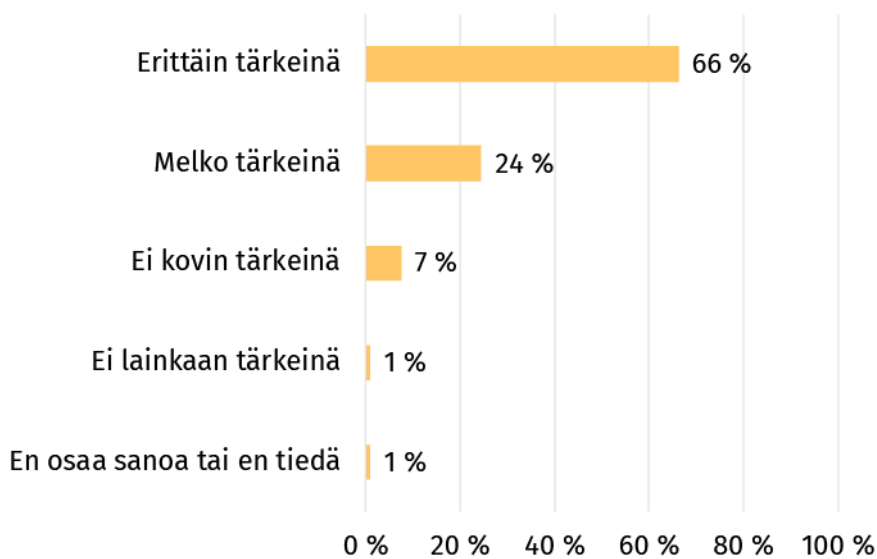


**Hyvinvointiala: Viime neuvottelukierroksella sovittiin useista paikallisista järjestelyistä. Kuinka tärkeinä pidätte paikallisia järjestelyitä organisaationne kannalta?**



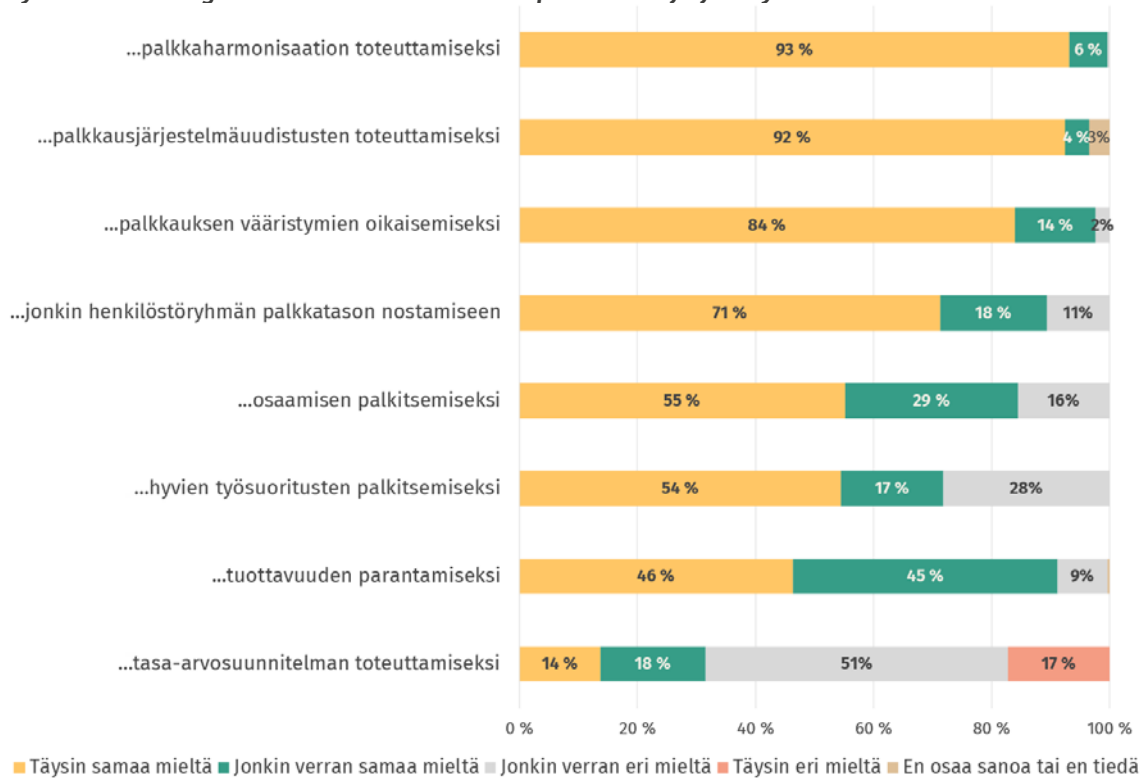
Kuva 57. Henkilöstön määrällä mitaten hyvinvointialan organisaatioista 86 prosenttia pitää paikallisia järjestelyitä erittäin tärkeinä ja 14 prosenttia melko tärkeinä.

**Kunta-ala: Viime neuvottelukierroksella sovittiin useista paikallisista järjestelyistä. Kuinka tärkeinä pidätte paikallisia järjestelyitä organisaationne kannalta?**



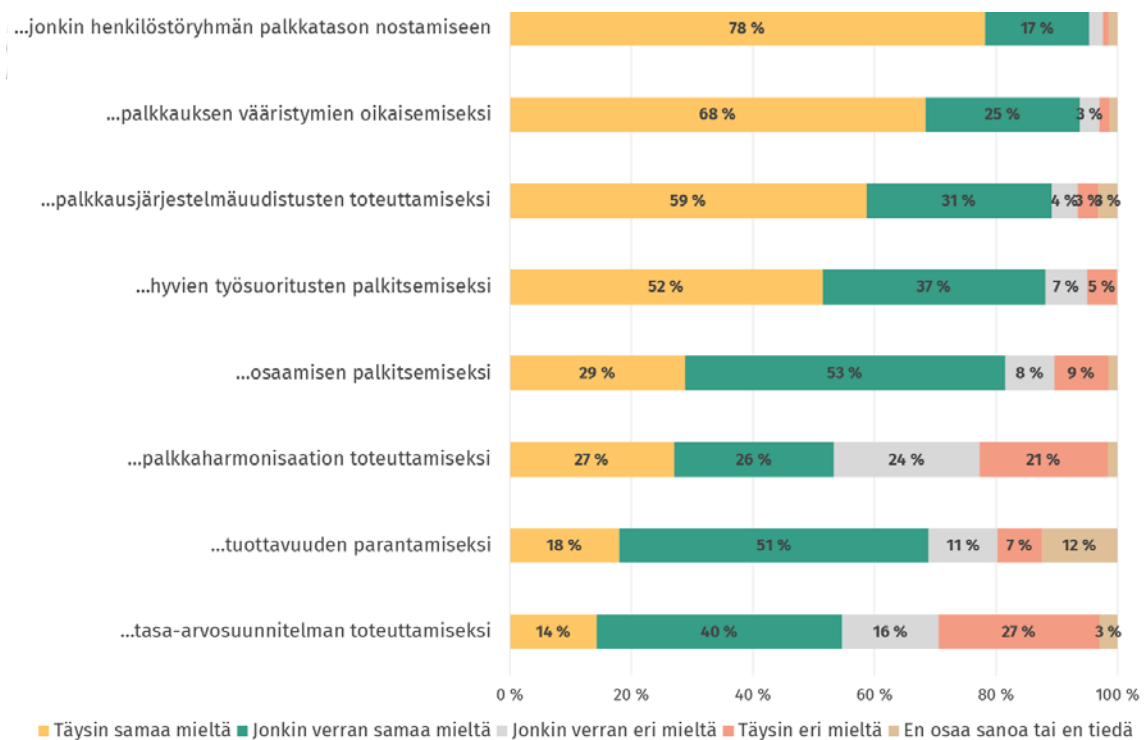
Kuva 58. Henkilöstön määrällä mitaten kuntaorganisaatioista 66 prosenttia pitää paikallisia järjestelyitä erittäin tärkeinä ja 24 prosenttia melko tärkeinä.

**Hyvinvointiala: Organisaatiollamme on tarvetta paikallisille järjestelyille...**



Kuva 59. Hyvinvointialalla paikallisia järjestelyitä tarvitaan, jotta palkkojen yhteensovittaminen saadaan toteutettua (99 %), palkkauksen vääristymät korjattua (98 %), palkkausjärjestelmäuudistukset toteutettua (96 %) ja tuottavuutta parannettua (91 %).

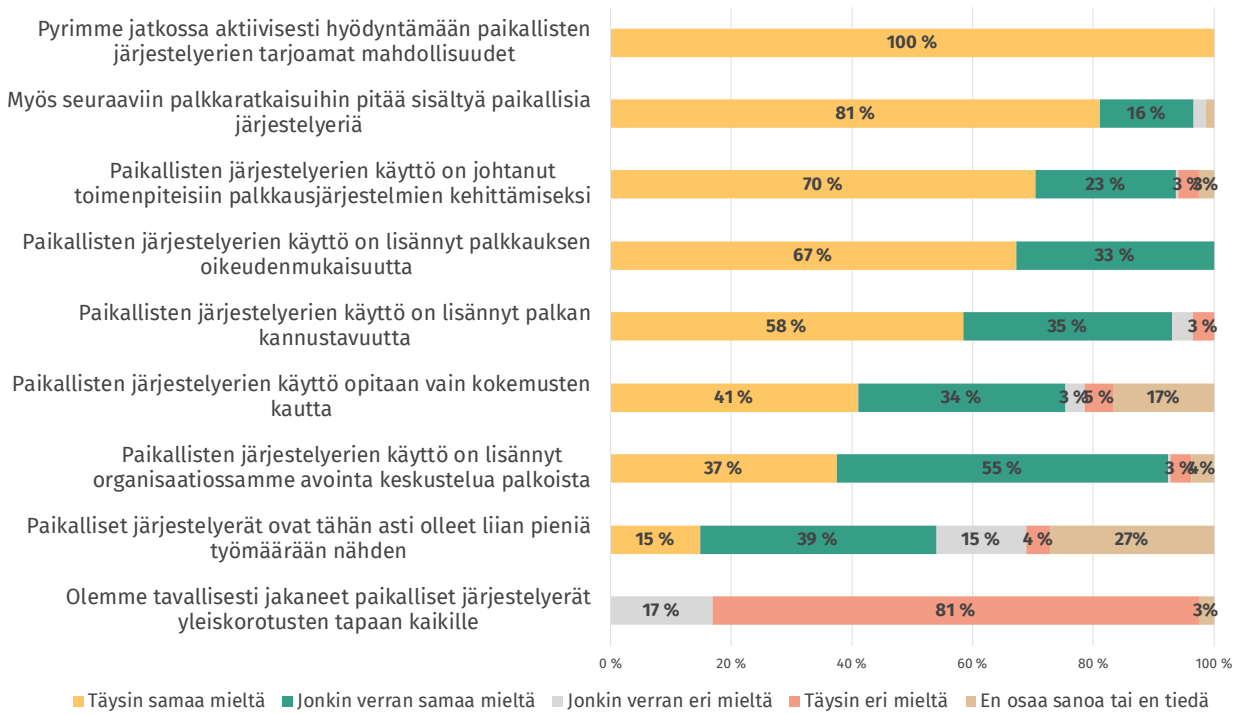
**Kunta-ala: Organisaatiollamme on tarvetta paikallisille järjestelyille...**



Kuva 60. Kunta-alalla paikallisille järjestelyille on tarvetta muun muassa jonkin henkilöstöryhmän palkkatason nostamiseksi (95 %), palkkauksen vääristymien oikaisemiseksi (93 %) ja palkkausjärjestelmäuudistusten toteuttamiseksi (90 %).

## Hyvinvointialalla paikallisten järjestelyerien käyttö on johtanut toimenpiteisiin palkkausjärjestelmien kehittämiseksi ja lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta

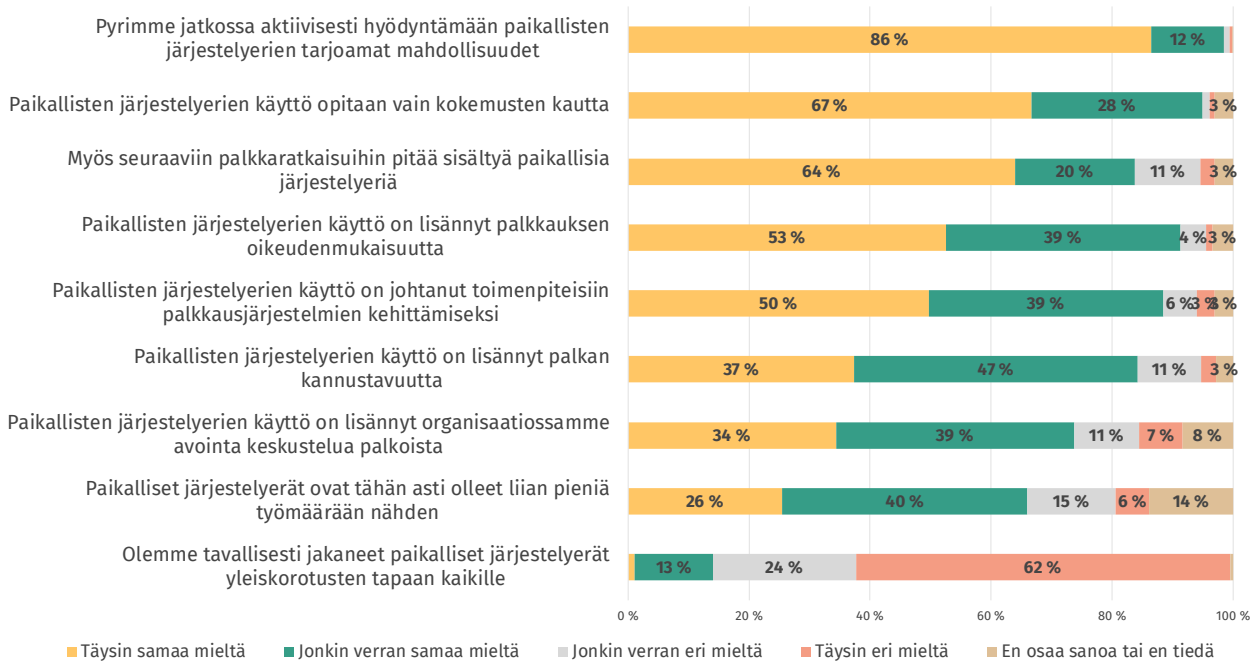
Arvioikaa seuraavia väittämiä



Kuva 61. Hyvinvointialalla paikallisten järjestelyerien käyttö on vastaajien mielestä lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta.

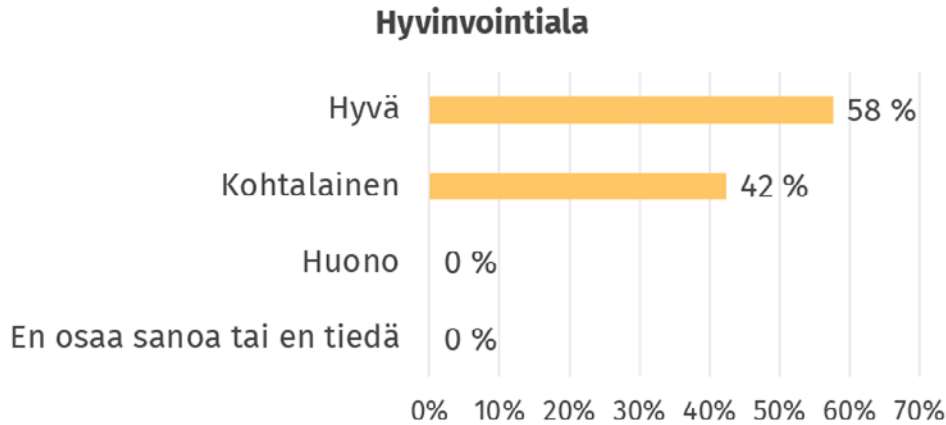
## Kunta-alalla paikallisten järjestelyerien käyttö on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta

Arvioikaa seuraavia väittämiä



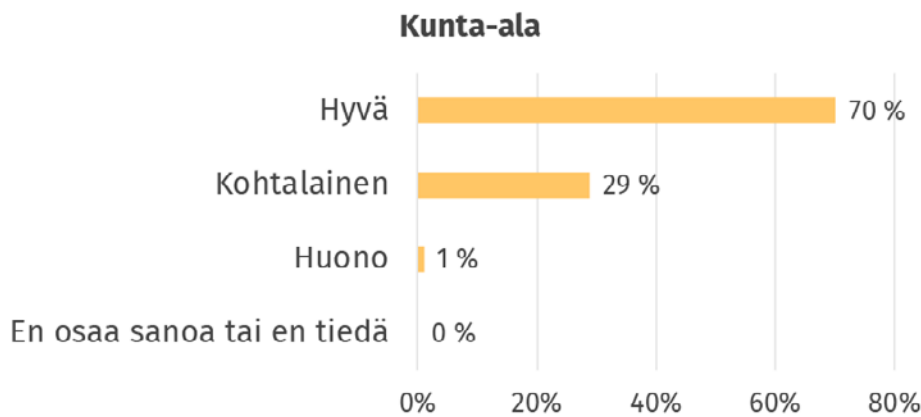
Kuva 62. Kunta-alalla paikallisten järjestelyerien käyttö opitaan vastaajien mukaan vain kokemuksen kautta (95 %), paikallisten järjestelyerien käyttö on lisännyt palkkauksen oikeudenmukaisuutta (92 %) ja johtanut toimenpiteisiin palkkausjärjestelmien kehittämiseksi (89 %).

**Hyvinvointiala: Arvioikaa yleisesti organisaationne valmiutta paikallisten järjestelyerien kohdentamiseen, kun työ- ja virkaehtosopimus antaa siihen mahdollisuuden**



Kuva 63. Henkilöstön määrällä mitattuna 58 prosenttia hyvinvointialan organisaatioista kokee, että niillä on hyvät valmiudet paikallisten järjestelyerien kohdentamiseen silloin, kun työ- ja virkaehtosopimus antaa siihen mahdollisuuden.

**Kunta-ala: Arvioikaa yleisesti organisaationne valmiutta paikallisten järjestelyerien kohdentamiseen, kun työ- ja virkaehtosopimus antaa siihen mahdollisuuden**

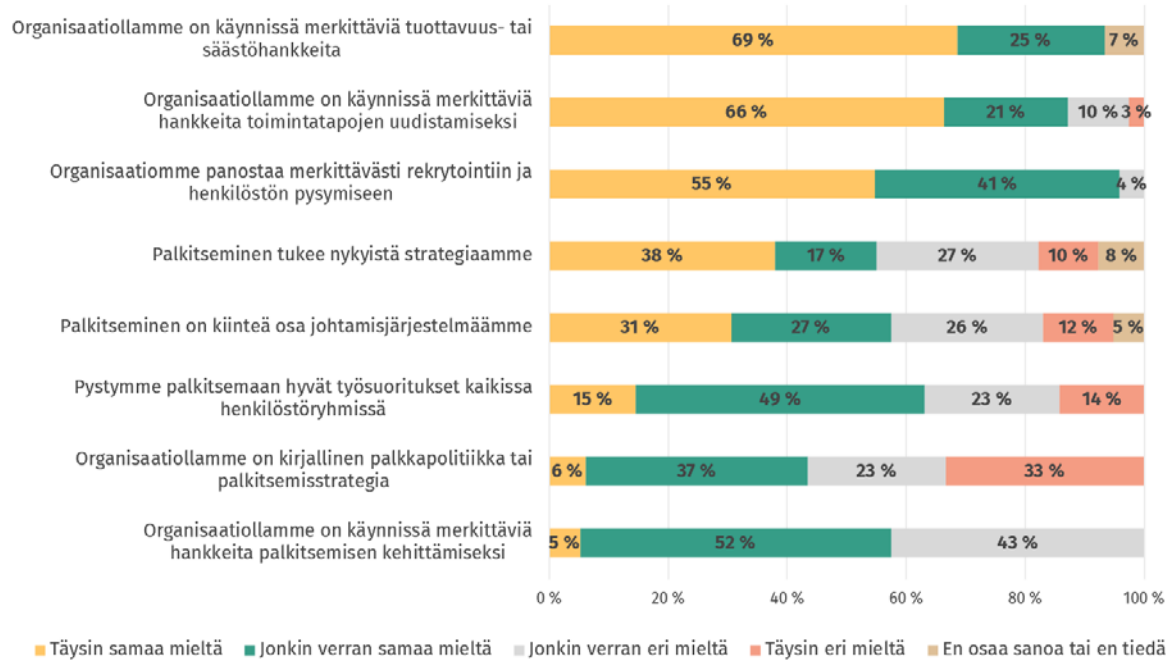


Kuva 64. Henkilöstön määrällä mitattuna 70 prosenttia kunta-alan organisaatioista kokee, että niillä on hyvät valmiudet paikallisten järjestelyerien kohdentamiseen silloin, kun työ- ja virkaehtosopimus antaa siihen mahdollisuuden.

## Palkitseminen osana johtamisjärjestelmää

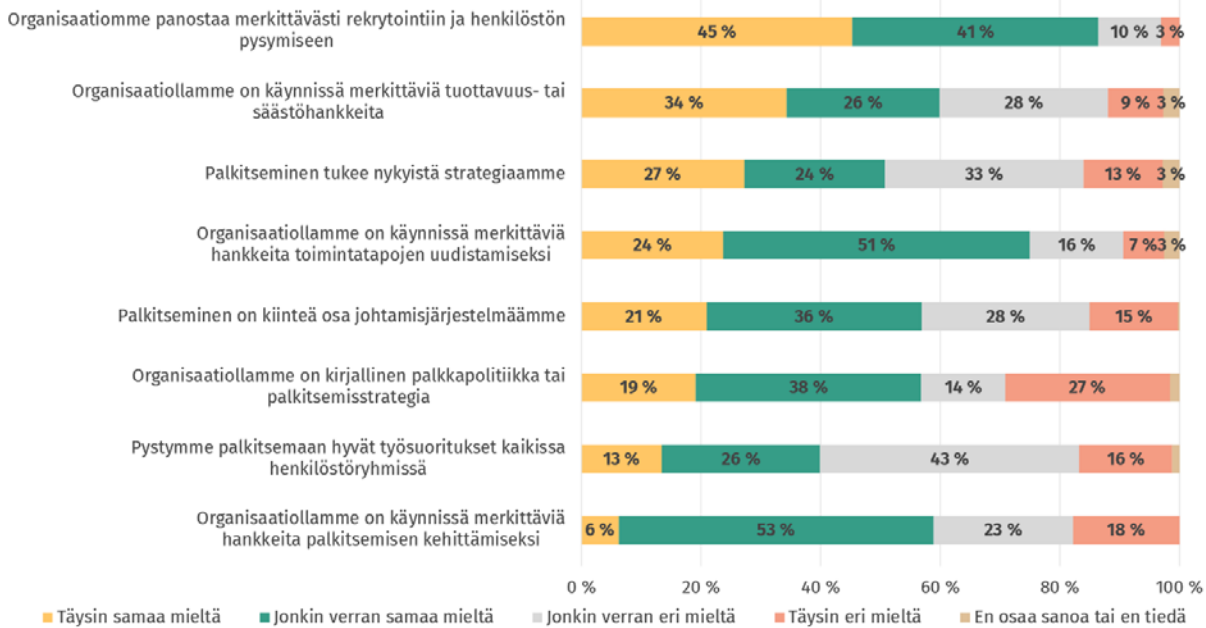
Sekä hyvinvointialueilla että kunnissa tehdään työtä henkilöstön saatavuuden parantamiseksi ja palveluiden ja toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön määrällä mitattuna noin puolet organisaatioista vastaa, että palkitseminen tukee organisaation nykyistä strategiaa. Kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia on toistaiseksi vasta osalla organisaatioita.

## Hyvinvointialalla panostetaan henkilöstön saatavuuteen, tuloksellisuuden ja toimintatapojen kehittämiseen



Kuva 65. Hyvinvointialan organisaatioista 94 prosentilla on käynnissä merkittäviä tuottavuuden parantamiseen, säästämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen liittyviä hankkeita. 96 prosenttia organisaatioista kertoo tällä hetkellä panostavansa merkittävästi rekrytointiin ja henkilöstön pysymiseen.

## Palkitseminen tukee nykyistä strategiaa joka toisessa kuntaorganisaatiossa



Kuva 66. Noin kolmessa neljästä kuntaorganisaatiossa on käynnissä merkittäviä hankkeita toimintatapojen uudistamiseksi. 59 prosentissa organisaatioista on käynnissä merkittäviä hankkeita palkitsemisen kehittämiseksi ja 51 prosentissa organisaatioita palkitseminen tulee nykyistä strategiaa.

# Kymmenen nostoa tuloksista

1. Henkilöstön saatavuuteen ja julkisten palvelujen tuloksellisuuden parantamiseen liittyvät kysymykset ovat nousseet päivänpolttaviksi kaikkialla Suomessa. Ne ovat tehneet ajankohtaiseksi myös palkitsemisen ja erilaisten palkitsemistapojen muodostamien kokonaisuuksien tarkastelun organisaatioissa.
2. Henkilöstön saatavuuden kannalta erittäin tärkeinä pidettiin muun muassa organisaation hyvää mainetta, työyhteisöjen toimivuutta, esihenkilötyön laatua, työn merkityksellisyyttä ja työhyvinvoinnin johtamista.
3. Palveluiden ja toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeiden asioiden listan kärkeen nousivat sekä kunta- että hyvinvointialalla rakentava yhteistyö johdon ja henkilöstön kesken, esihenkilötyön kehittäminen, kehittämismyönteinen kulttuuri ja henkilöstön osallistuminen. Kovin kauas niistä eivät jääneet tunnustuksen antaminen, digitalisaation hyödyntäminen, hyvän kehittämistyön näkyväksi tekeminen ja poliittisten päättäjien tuki kehittämiselle.
4. Hyvistä työsuorituksista palkitsemisessa kunnat ja hyvinvointialueet ovat jääneet jälkeen muista aloista.
5. Palkitsemisen tämänhetkiseen hyödyntämiseen omassa organisaatiossa tyytymättömiä työnantajavastauksissa oli henkilöstön määrällä mitaten 53 prosenttia hyvinvointialan ja 24 prosenttia kunta-alan organisaatioista.
6. Osassa kunta- ja hyvinvointialan organisaatioita palkitsemisen mahdollisuuksia on kehitetty ja hyödynnetty järjestelmällisesti toiminnan kehittämisen ja tavoitteiden tukena. Usein vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia on kuitenkin runsaasti. Palkitsemisen osaamista ja valmiuksia palkitsemisen kehittämiseen liittyvään päätöksentekoon on tarpeen edelleen parantaa sekä kunta-alalla että hyvinvointialalla.
7. Työ- ja virkaehtosopimusten tuoreimpaan palkkaratkaisuun tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli henkilöstön määrällä mitaten 74 % hyvinvointialan organisaatioista ja 71 prosenttia kunta-alan organisaatioista.
8. Paikallisten järjestelyerien käyttö on johtanut toimenpiteisiin palkkausjärjestelmän kehittämiseksi ja lisännyt palkan oikeudenmukaisuutta.
9. Kokemukset jo käytössä olevista henkilöstöeduista olivat pääasiassa hyviä.
10. Seuraavan kolmen vuoden aikana organisaatioilla on tarkoitus panostaa palkitsemisen kokonaisuuksiin ja keskeisiin palkanosiin. Tarkoitus on panostaa myös henkilöstöetuihin, esihenkilöiden palkitsemiskoulutukseen, hyvän kehittämistyön näkyväksi tekemiseen, etä- ja hybridityöhön, pika- ja kertapalkkioihin sekä järjestelmälliseen tunnustuksen antamiseen hyvistä työsuorituksista.

# Lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy.

Tulospalkkaus valtiotyönantajan sivustolla: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/tulospalkkaus>

# Liite 1: Tiedusteluaineiston kuvaus

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ensimmäisen palkitsemistiedustelun vastaukset kerättiin 12.6.–21.9.2023.

Tiedustelu lähetettiin kaikille Suomen kunnille, kuntayhtymille, hyvinvointialueilla ja hyvinvointiyhtymille. Ne ovat kaikki myös KT:n lakisääteisiä jäseniä. Kaikilta työnantajilta pyydettiin yhtä vastausta per työnantaja.

Vastauksia saatiin yhteensä 188 kappaletta. Vastauksista 166 tuli kunta-alalta ja 22 hyvinvointialalta. Tiedustelun vastausprosentti organisaatioiden lukumäärän mukaan oli 49 %. Kunta-alan vastausprosentti oli 46 % ja hyvinvointialan 88 %. Saadut vastaukset kattoivat yhteensä 83 prosenttia kunta- ja hyvinvointialan henkilöstöstä (kunta-ala 72 % ja hyvinvointiala 92 %). Kaikki tiedustelun tulokset on esitetty erikseen kunta-alalta ja erikseen hyvinvointialalta. Tulokset on painotettu vastanneiden kunta- tai hyvinvointialan organisaatioiden henkilöstömäärän mukaan.

Taulukko 1. Tietoa palkitsemistiedusteluun vastanneista kunta-alan organisaatioista

Kuntaorganisaation kokoluokka henkilöstön määrällä mitattuna	Vastanneiden kuntaorganisaatioiden lukumäärä	Vastanneiden kuntaorganisaatioiden henkilöstömäärä kokoluokittain	Vastanneiden kuntaorganisaatioiden henkilöpainot kokoluokittain
alle 500	92	18 756	12 %
500–4 999	68	88 072	58 %
yli 5 000	6	46 218	30 %
Kaikki yhteensä	166	153 046	100 %

Taulukko 2. Tietoa palkitsemistiedusteluun vastanneista hyvinvointialan organisaatioista

Hyvinvointialan organisaation kokoluokka henkilöstön määrällä mitattuna	Vastanneiden hyvinvointialan organisaatioiden lukumäärä	Vastanneiden hyvinvointialan organisaatioiden henkilöstömäärä kokoluokittain	Vastanneiden hyvinvointialan organisaatioiden henkilöpainot kokoluokittain
alle 5 000	6	16 362	8 %
5 000–9 999	7	48 259	23 %
10 000 tai yli	9	140 974	69 %
Kaikki yhteensä	22	205 595	100 %



KT:n ensimmäisen palkitsemistiedustelun tulokset kuvataan eri palkitsemistapojen käyttöä hyvinvointialueilla ja kuntaorganisaatioissa henkilöstön saatavuuden ja toiminnan kehittämisen tukena. Tiedustelussa kysyttiin myös kokemuksia eri palkitsemistapojen käytöstä ja miten palkitsemista aiotaan kehittää lähivuosina.

Tiedustelu toteutettiin Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n jäsenkyselynä.



**Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hyvinvointi- ja kunta-alalla  
KT:n palkitsemistiedustelun 2023 tulokset**

**ISBN 978-952-7465-49-3**

**Helsinki 2023**