



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kaisu Ottavainen

**Henkilöstöedut sitouttamisen tukena ja
vetovoimatekijänä – katsaus hyvinvointialueiden
henkilöstöetuihin**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kaisu Ottavainen		
Tutkielman nimi:	Henkilöstöedut sitouttamisen tukena ja vetovoimatekijänä – katsaus hyvinvointialueiden henkilöstöetuihin		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	96

TIIVISTELMÄ:

Terveydenhuoltoalaa on ollut tarve uudistaa pitkään ja sote-uudistus on ollut hallituksen työlliställä koko 2000-luvun ajan. Nykyiset hyvinvointialueet aloittivat toimintansa tammikuussa 2023. Uudistusta edeltävinä vuosina elettiin poikkeusaikaa, kun Covid-19-pandemian myötä terveydenhuoltoala oli valtavan paineen ja uuden tilanteen edessä. Pandemia-ajan jälkeen maailmantilanne ei ole tasoittunut ja aika uudistukselle ei ole ollut helppo. Terveydenhuoltoalan henkilöstöä on siirtynyt täysin eri toimialoille ja ammattilupia on poistettu Valviralta ammattilaisten omasta toiveesta viime vuosina useammin kuin aiemmin. Hyvinvointialueet kärsivät työvoimapulasta, mutta työttömiä terveydenhuoltoalan ammattilaisia on alati kasvava määrä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia henkilöstöetuja suurimmat hyvinvointialueet tarjoavat henkilöstölleen ja kuinka henkilöstöedut viestitään hyvinvointialueen verkkosivuilla ja työpaikkailmoituksissa. Tavoitteena on selvittää, ovatko edut teorian valossa sellaisia, jotka voivat edistää henkilön sitoutumista ja voidaanko niitä pitää sitouttamisen keinoina. Työpaikkailmoitustekstien ja verkkosivujen avulla pyritään luomaan käsitys siitä, hyödyntävätkö työnantajat henkilöstöetuja siten, että ne voivat toimia vetovoimatekijöinä hakeutua juuri kyseiselle hyvinvointialueelle.

Kirjallisuuskatsaus muodostuu kolmesta pääteemasta, jotka ovat kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut, sitouttaminen sekä hyvinvointialueet. Sitouttamista tarkastellaan sekä organisaation että henkilön sitoutumisen näkökulmasta. Samassa yhteydessä tehdään katsaus työn pito- ja vetovoimatekijöistä. Kirjallisuuskatsauksen lopussa tutustutaan hyvinvointialueiden toimintaan, rahoitukseen ja henkilöstörakenteisiin. Tutkimusaineisto koostuu neljän asukasmäärältään suurimman hyvinvointialueen henkilöstöetujen tarkastelusta julkisia lähteitä hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka eri tavoin hyvinvointialueet viestivät henkilöstöeduistaan niin omilla verkkosivuillaan kuin työpaikkailmoituksissaan. Etujen välillä havaittiin eroja hyvinvointialueiden välillä niin tarjottavissa eduissa kuin niiden arvossa. Etujen viestinnässä oli havaittavissa selkeää painotusta tiettyjä etuja kohtaan. Osa hyvinvointialueista ei viestinyt henkilöstöetuja lainkaan. Urapolut ja kouluttautuminen nousivat kantavaksi teemaksi usean hyvinvointialueen työpaikkailmoituksissa. Eduista on havaittavissa sekä aineettomia että aineellisia palkitsemisen keinoja ja sitouttamista tukevia elementtejä. Vetovoimatekijänä niiden voidaan olettaa toimivan osan tarkasteltavana olevista hyvinvointialueista kohdalla.

AVAINSANAT: henkilöstöedut, hyvinvointialue, sitouttaminen, sitoutuminen, vetovoima

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	12
1.3	Keskeiset käsitteet	12
2	Kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut	14
2.1	Aineellinen palkitseminen	16
2.2	Aineeton palkitseminen	17
2.3	Henkilöstöedut osana palkitsemista	18
2.3.1	Henkilöstöetujen jaottelu	20
2.3.2	Henkilöstöetujen verotus	23
2.3.3	Henkilöstöedut Suomessa	25
2.4	Aiempi tutkimus	26
2.4.1	Suuri henkilöstöetututkimus 2023	26
2.4.2	Lähitapiolan Arjen katsaus -tutkimus 2023	28
3	Sitouttaminen	30
3.1	Sitouttamisen keinoja organisaatiossa	31
3.1.1	Kiinnostavat työtehtävät ja urapolut	32
3.1.2	Työhyvinvointi ja joustavuus	33
3.1.3	Palkitseminen	35
3.1.4	Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	35
3.1.5	Vaikutusmahdollisuudet ja arvostus	37
3.2	Veto- ja pitovoimatekijät	37
3.2.1	Työnantajamielikuvan merkitys vetovoimaan	39
3.2.2	Vetovoimatekijöitä terveydenhoitoalan kontekstissa	40
4	Hyvinvointialueet Suomessa	42
4.1	Toiminta ja rahoitus	44
4.2	Henkilöstö	45
4.2.1	Tulevaisuuden henkilöstötarve	47

4.2.2	Työympäristö terveydenhuoltoalalla	48
4.2.3	Strategisia painopisteitä henkilöstöön liittyen	48
5	Tutkimuksen menetelmä ja toteutus	50
5.1	Tutkimuksessa tarkasteltavat hyvinvointialueet	52
5.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmä	54
5.3	Tutkimusaineiston keruu ja jaottelu	55
5.3.1	Henkilöstöedut	55
5.3.2	Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset	56
6	Tutkimusaineisto	59
6.1	Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	59
6.1.1	Hyvinvointialueen henkilöstöedut	59
6.1.2	Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut	61
6.2	Pirkanmaan hyvinvointialue	63
6.2.1	Hyvinvointialueen henkilöstöedut	63
6.2.2	Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut	65
6.3	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	67
6.3.1	Hyvinvointialueen henkilöstöedut	67
6.3.2	Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut	68
6.4	Varsinais-Suomen Hyvinvointialue	70
6.4.1	Hyvinvointialueen henkilöstöedut	70
6.4.2	Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut	71
6.5	Yhteenveto	73
6.5.1	Henkilöstöedut hyvinvointialueilla	73
6.5.2	Työpaikkailmoitusten sisältö	75
7	Johtopäätökset	77
7.1	Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset	77
7.1.1	Aineistosta havaitut sitouttamisen keinot	77
7.1.2	Tarjotut henkilöstöedut suhteessa aiempaan tutkimukseen	79
7.1.3	Vetovoimaisuus henkilöstöetujen viestinnällä	80
7.2	Tutkimuksen laadun arviointi	81

7.3	Jatkokehitysehdotukset	82
7.4	Pohdinta	83
	Lähteet	85

Kuvat

Kuva 1 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen Töihin meille -sivusto	60
Kuva 2 Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöetujen otsikointi	63
Kuva 3 Esimerkki Pirkanmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoituksesta	66

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne	9
Kuvio 2 Aineellisen palkitsemisen jaottelu	16
Kuvio 3 Etujen jaottelu	19
Kuvio 4 Henkilöstöetujen jaottelu	21

Taulukot

Taulukko 1 Neljän suurimman hyvinvointialueen asukasmäärä, alueen kuntien lukumäärä sekä sen terveydenhuoltoalan henkilöstön lukumäärä.	52
Taulukko 2 Linkit lähdeaineistoihin hyvinvointialueiden tarjoamista henkilöstöeduista	55
Taulukko 3 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut	61
Taulukko 4 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoitusten henkilöstöetujen maininnat lukuina	62
Taulukko 5 Pirkanmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut	64
Taulukko 6 Pirkanmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoitusten henkilöstöetujen maininnat lukuina	66
Taulukko 7 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut	68
Taulukko 8 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut	70
Taulukko 9 Tarkasteltavien hyvinvointialueiden henkilöstöedut	74

1 Johdanto

Suomessa aloitti vuoden 2023 alussa 21 hyvinvointialuetta, joiden toimialueet rajautuvat melko tarkasti maakuntarajojen mukaan. Yhteensä näillä hyvinvointialueilla sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä ja sen laboratoriopalveluissa työskentelee n. 126 000 terveydenhuoltoalan ammattilaista. Tammikuussa 2025 uutisoitiin työ- ja elinkeinoministeriön teettämästä tutkimuksesta ilmenneen koko hoitoalan työttömien määrän kasvaneen 2400 henkilöllä vuoden takaiseen tilanteeseen. Valvira taas uutisoi tammikuussa 2024, että vuonna 2023 se poisti ammattioikeudet yli 600 hoitoalan ammattilaiselta heidän omasta tahdostaan. Syitä poistopyynnölle ei tarvitse perustella eikä niitä tilastoida, mutta keskustelusta on ollut havaittavissa muun muassa potilasturvallisuuslain määrittämä työvelvoite pandemia-aikana sekä koronarokotusvelvollisuus. (MTV uutiset & Työvoimabarometri, 2025; Honkatukia ja muut, 2024, s. 28–30; Paulavaara, 2022.)

Tätä tutkimusta aloitettaessa tammikuussa 2025, Kuntarekry-palvelussa oli yhteensä 3709 työpaikkailmoitusta. Kuntarekry on julkisen sektorin työnhakupalvelu ja toimii alustana kuntien, kuntayhtymien, hyvinvointialueiden ja kuntaomisteisten organisaatioiden rekrytoinneille (Kuntarekry, 2024). Edellä mainituista työpaikkailmoituksista yli kolmasosa koski hyvinvointialueiden avoimia työtehtäviä. Vuoden 2024 lopulla lähihoitajia oli työttömänä liki 6400, kun vuotta aiemmin luku oli alle 5000. Sairaanhoitajien osalta työttömyys oli vähäisempää kuin vuotta aiemmin, mutta koko hoitoalan työttömyys taas oli kasvanut yli 2400 työttömällä. Eletään tilanteessa, jossa avoimia työpaikkoja terveydenhoitoalalle on nelinumeroinen luku ja työttömien alan ammattilaisten määrä kasvaa. Hyvinvointialueilta myös eläköityy yli kolmasosa työntekijöistä vuoteen 2033 mennessä. Tämä tulee aiheuttamaan yhä laajempaa haastetta alan työllisyyteen, sillä alalle hakeutuvia on eläköityviin nähden liian vähän. (Keva 2023; Valtiovarainministeriö, 2023.) Suhde työttömien terveydenhoitoalan ammattilaisten ja avoimien työpaikkojen välillä vaihtelee maantieteellisesti – esimerkiksi Uudellamaalla lähihoitajien työpaikkoja oli avoinna vähemmän, kuin oli työttömiä lähihoitajia. Lapissa puolestaan työttömiä lähihoitajia oli vähemmän kuin avoimia

paikkoja ja alue kärsi vuoden lopulla tältä osin työvoimapulasta. Alalla koetaan siis kohtaanto-ongelmaa, mikä tarkoittaa, etteivät avoimet työpaikat ja työnhakijat kohtaa. Syinä kohtaanto-ongelmalle voivat olla esimerkiksi maantieteellisyys, yritysten puutteellinen rekrytointiosaaminen tai haasteet saada riittävää ja oikeanlaista osaamista työmarkkinoille. (MTV uutiset & Työvoimabarometri, 2025; Honkatukia ja muut, 2024, s. 28–30; Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus, 2023.)

Vuonna 2022 terveydenhuolto oli järjestetty vielä kuntien tai kuntayhtymien toimesta. Rakenteellinen muutos kuntalähtöisestä terveystalouden järjestämisestä hyvinvointialueiksi ei tapahtunut helppossa maailmantilanteessa. Tuolloin elettiin vielä jossain määrin poikkeusaikaa Covid-19-pandemian vuoksi, joka ymmärrettävästi kuormitti raskaimmin nimenomaan terveydenhuoltoalaa sen kaikilla sektoreilla. Kuohuminen maailmalla taas on varjostanut arkea pandemiavuosien jälkeen, joten muutos ei ole ollut terveydenhuoltoalalle helppo ja alan koulutukseen hakeutuminen on ollut jo ennen poikkeusaikojakin laskussa. (Valtiovarainministeriö, 2023)

Kevan tutkimuksessa julkisen alan työhyvinvoinnista (Pekkarinen ja muut, 2025, s. 36) on todettu työhyvinvoinnin vaihtelevan hyvinvointialueilla ja eri ammattiryhmien keskuudessa. Vuoden 2022 tutkimukseen verraten hyvinvoinnissa oli tapahtunut laskua esimerkiksi sosiaalialalla, kun taas terveydenhuoltoalan henkilöstö koki aiempaa enemmän innostusta työstään. Vuonna 2020 sairaanhoitajille teetetyssä tutkimuksessa havaittiin, että suurimmat syyt vaihtaa työnantajaa liittyivät työsuhteen määräaikaaisuuteen, riittämättömiin etuihin työssä sekä haluun nähdä muita työpaikkoja. (Kuusisto, Arola, Salin, 2021, s. 3.) Sosiaali- ja terveysalalta vaihdetaan myös kokonaan toisille ammattialoille ja syynä tähän ovat etenkin nuorten keskuudessa työn kohtuuttomat vaatimukset ja tyytymättömyys palkkaukseen. (HUS Tarkastuslautakunta, 2023, s. 20.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia henkilöstöetuja hyvinvointialueet tarjoavat henkilöstölleen ja ovatko tarjotut edut houkuttelevia, ja onko niillä teorian valossa mahdollisuus sitouttaa työntekijöitä organisaatioihin.

Alla kuviossa 1 on esitelty tutkielman rakenne. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään kokonaispalkitsemista sekä henkilöstöetujen sijoittumista palkitsemisessa. Luvussa tehdään katsaus aiempaan henkilöstöetujen tutkimukseen sekä tyypillisimpiin ja arvostetuimpiin henkilöstöetuihin Suomessa. Aiemman tutkimuksen avulla luodaan käsitys arvostetuimmista ja käytetyimmistä henkilöstöeduista Suomessa. Toisessa teorialuvussa perehdytään sitouttamiseen, joka tarkoittaa niitä keinoja, joilla yritys pyrkii pitämään osaamisen ja työntekijät yrityksessä ja luomaan kilpailuetua markkinoilla. Lisäksi käsitellään työn veto- ja pitovoimatekijöitä, joista etenkin vetovoimatekijät vaikuttavat organisaation rekrytointiin ja sitä kautta tarkasteltaviin työpaikkailmoituksiin. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään myös lyhyesti hyvinvointialueiden toimintaan ja niiden henkilöstörakenteisiin. Teoriaa seuraa tutkimusmenetelmän ja sitä kautta aineiston esittely.

Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuksen lähtökohdat • Rakenne
Kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut	<ul style="list-style-type: none"> • Aineellinen ja aineeton palkitseminen • Henkilöstöedut osana palkitsemista • Aiempi henkilöstöetujen tutkimus
Sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen organisaatioon • Sitouttamisen keinoja organisaatiossa • Pitovoima ja vetovoima
Hyvinvointialueet	<ul style="list-style-type: none"> • Muodostuminen ja erityispiirteet • Toiminta ja rahoitus • Henkilöstö
Tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> • Menetelmät • Aineisto • Analyysi • Pohdinta ja jatkokehitysehdotukset

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusosuudessa tehdään analyysia eri hyvinvointialueiden henkilöstöeduista. Tarkoituksena on selvittää, houkuttelevatko edut teorian ja aiemman tutkimuksen valossa hyvinvointialueille töihin ja pohtia pyritäänkö niiden avulla sitouttamaan työntekijöitä ja luomaan vetovoimaa. Laadullisen tutkimuksen keinoin vertaillaan, onko tarjottavissa etuuksissa eroja suurimpien hyvinvointialueiden välillä. Lisäksi tarkastellaan, tuodaanko eri edut esiin työpaikkailmoituksissa ja hyvinvointialueiden verkkosivuilla, eli hyödynnetäänkö niitä vetovoimatekijänä. Tutkimusaineisto kerätään julkisista lähteistä paneutumalla tarkemmin neljän hyvinvointialueen henkilöstöetuihin. Tutkimuksessa käydään läpi hyvinvointialueiden työpaikkailmoitusten sisältöä henkilöstöetujen osalta. Lisäksi tutkitaan, nähdäänkö henkilöeduilla olevan erilaisia sitouttamiseen tähtääviä ominaisuuksia eri hyvinvointialueilla. Otanta työpaikkailmoituksista on tehty aikavälillä 6.4.-3.5.2025.

Tutkimus perustuu laadullisiin menetelmiin ja on muodoltaan kuvailevaa ja vertailevaa, eikä sen avulla ole tarkoitus ratkaista esimerkiksi haasteita terveydenhuoltoalan työvoimapulaan. Aineiston esittelyn jälkeen esitetään kooste aineiston keskeisistä havainnoista. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään mahdolliset jatkokehitys- ja jalostusehdotelmät teeman ympärillä. Vaikkei tutkimuksen tarkoituksena ole ratkaista ongelmia vaan selvittää ja kuvailla nykyhetken tilannetta, on sen avulla selvitettävissä, olisiko sitouttamiseen tähtääviä toimia kannattavaa painottaa teorian pohjalta enemmän myös henkilöstöetujen osalta, vai onko niiden osuus kokonaispalkitsemisesta jo riittävä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää saatavilla olevien julkisten lähteiden avulla, toimivatko suurimpien hyvinvointialueiden tarjoamat ja viestimät henkilöstöedut vetovoimatekijöinä hakeutua työnantajan palvelukseen ja sitoutua työnantajaan. Lisäksi pyritään selvittämään, kyetäänkö näitä henkilöstöetuja hyödyntämään henkilöstön sitouttamisessa, tukevatko ne muita sitouttamisen keinoja ja onko tarjotuilla eduilla eroa

eri hyvinvointialueiden välillä. Tavoitteiden pohjalta on laadittu seuraavat kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisia henkilöstöetuja suurimmat hyvinvointialueet tarjoavat työntekijöilleen ja eroavatko ne keskenään?
2. Millaisia sitouttamisen keinoja hyvinvointialueiden tarjoamista henkilöstöeduista voidaan havaita/tunnistaa?
3. Onko henkilöstöedut viestitty hyvinvointialueiden verkkosivuilla työpaikkailmoituksissa ja hyödynnetäänkö niitä vetovoimatekijöinä?

Hyvinvointialueilla on omia erityispiirteitään, joilla voi olla vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, mitkä voivat toimia mittarina henkilön sitoutumisessa. Eroja ovat esimerkiksi hyvinvointialueen maantieteellinen laajuus, sen historia alueellisena toimijana sekä alueen väestön terveydellisen tilan laatu. Tutkimus on rajattu asukasmäärältään suurimpiin hyvinvointialueisiin, joilla niilläkin on jo edellä mainittuja ominaisuudellisia/rakenteellisia eroja.

Nykyään yhä useampi työnantaja kilpailee alansa osaavasta henkilöstöstä ja kokee jossain määrin haasteita heidän houkuttelemisekseen yrityksen palvelukseen. Lisäksi haasteita tuo työvoiman vaihtuvuus, kun osaaminen siirtyy toisille työnantajille. Eli sen lisäksi, että oikea osaaminen saadaan yritykseen, se tulee kyetä pitämään siellä. Organisaatiot voivat hyödyntää niin sanottuja sitouttamiskeinoja, joiden avulla ne voivat edistää työntekijöiden sitoutumista ja pysymistä samalla työnantajalla. (Albracht, 2012, s. 3). Kuten johdannossa mainittiin, hyvinvointialueita haastaa työvoimapula, mutta samalla osaavaa terveydenhuoltoalan henkilöstöä on työttömänä aiempaa enemmän. Hyvinvointialueiden toiminta perustuu lainsäädäntöön ja niille on määriteltäviä tietyt tehtävät ja resurssit. Alueilla on tarjolla laaja skaala erilaisia työtehtäviä, mutta niiden toiminta perustuu tiettyihin toimiin, jotka jokaisen hyvinvointialueen tulee järjestää alueen asukkaille. Lisäksi niiden rahoitus perustuu valtaosin valtion määrittämään budjettiin. Näin ollen raamit tehtävän kuvauksissa, palkkauksessa ja työn

ominaisuuksissa ovat jossain määrin samanlaiset eri hyvinvointialueiden kesken. Tarkoituksena on vertailla, voivatko hyvinvointialueet kilpailla henkilöstöeduillaan ja niiden viestinnällä, jotta niiden olisi mahdollista saada palvelukseensa alan paras osaaminen.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääteemasta, jotka ovat kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut sekä sitouttaminen. Kirjallisuuskatsauksen lopussa perehdytään hyvinvointialueiden toimintaan.

1.3 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen - Palkitsemisella tarkoitetaan niitä taloudellisia ja ei-taloudellisia etuja, joita työntekijä saa tehdystä työstä tai toisaalta työsuhteensa perusteella. Palkitsemisen kokonaisuus käsittää suoran rahapalkan, tulospalkkiot ja bonukset sekä muita etuja, jotka tuovat lisäarvoa ja joita työntekijät voivat pitää sitouttavina. (Viitala 2021, luku 3.5)

Henkilöstöetu – Henkilöstöedut ovat palkasta erillään olevia, työsuorituksesta riippumattomia etuja, joita työnantaja tarjoaa henkilöstölle. Yhteistä niille on, että henkilöstöedut tarjotaan lähtökohtaisesti koko henkilöstölle. Henkilöstöedut ovat usein verovapaita sillä edellytyksellä, että niiden määrä tai saatu korvaus on kohtuullinen. Lisäksi niille on ominaista, että työnantaja voi yksipuolisesti tai lähes yksipuolisesti päättää niiden tarjoamisesta. (Hakonen ja muut, 2014, s. 156–158; Verohallinto, 2024.)

Sitouttaminen – Työntekijöiden **sitouttaminen** (engl. commitment, engagement) tarkoittaa niitä yrityksen määrittämiä keinoja, joilla se pyrkii pitämään henkilöstön yrityksen palveluksessa, voimaan hyvin, suoriutumaan tehokkaasti ja käyttämään osaamistaan, jotta yritys voi menestyä.

Vetovoima – työn vetovoimalla tarkoitetaan yrityksen ja organisaation kykyä houkutella uusia työntekijöitä ja osaamista yritykseen. Vetovoimaa voidaan mitata, ja työnantajamielikuvalla on siihen merkittävä vaikutus.

Pitovoima – Pitovoimaa kuvataan usein vetovoiman parina ja ne vaikuttavat olennaisesti toisiinsa. Pitovoimatekijät ovat niitä tekijöitä, jotka saavat henkilön lopulta sitoutumaan työhön ja organisaatioon. (Great Place to Work, 2023.)

Terveydenhuoltoalan henkilöstö – tässä tutkimuksessa termillä viitataan yleensä hoidollista työtä tekevään henkilöstöön. Termin ulkopuolelle on rajattu lääkärit, psykologit ja pääosin sosiaalityötä tekevä henkilöstö. Tutkielman näkökulmasta terveydenhuoltoalan henkilöstöllä tarkoitetaan ammattikoulu- tai AMK-tasoisien turkinnon suorittaneita terveydenhuoltoalan ammattilaisia, joilla on myös lain määrittävät ammattioikeudet toimia ja harjoittaa alan työtehtäviä.

2 Kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut

Palkitseminen koskee kaikkia yrityksessä työskenteleviä ja sen avulla tavoitellaan yrityksiin yhä enemmän muun muassa haluttua henkilöstöä, sitoutumista, toiminnan ja osaamisen kehittämistä ja työelämän laatua. Johtamisen keinona palkitseminen on kriittinen ja se kääntyy herkästi itseään vastaan, mutta on myös tärkeä keino luoda aiempaa yksilöllisempää ja yksilöä arvostavampaa kohtelua. Onnistuneella palkitsemisella ja sen johtamisella on enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Heikosti toteutettuna ja johdettuna palkitseminen voi aiheuttaa epätietoisuutta, eriarvostuksen tunteita, ylimääräisiä kustannuksia, tehottomuutta ja ei-toivottua organisaatiokulttuuria. Yksilö muodostaa palkitsemisen perusteella käsityksen siitä, vastaako se hänen työsuoritustaan ja ponnistelujaan. Palkitsemisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millainen kokemus yksilölle muodostuu hänen asemastaan työyhteisön sisällä ja toisaalta millaisia asioita työpaikalla arvostetaan. (Hakonen ja muut, 2014, s. 15–16.)

Henkilöstöedut ovat yksi palkitsemisen muoto, millä pyritään sitouttamaan henkilöstä ja luomaan kilpailuetua työmarkkinoilla. Kirjallisuuskatsauksen alussa tehdään katsaus yrityksen palkitsemiskeinoihin ja kokonaispalkitsemiseen, ja kuinka henkilöstöedut sijoittuvat siihen. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin henkilöstöetuihin, niiden jaotteluun sekä tutkimukseen Suomessa yleisimpiin ja arvostetuimpiin etuihin.

Palkitseminen muodostuu perinteisen rahapalkan lisäksi muista taloudellisista eduista, joita työnantaja henkilöstölleen tarjoaa. Tästä jalostuu termi kokonaispalkitseminen, joka pitää vakiintuneesti sisällään rahalliset, taloudelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot. Palkitsemisen kokonaisuutta varten yritys laatii palkitsemisstrategian, jonka peruspilareita ovat muun muassa kysymykset siitä, millaisista asioista yritys haluaa palkita työntekijöitä, millaisia palkitsemisen keinoja halutaan käyttää ja mihin suuntaan ja millä perustein palkitsemista kehitetään. Lisäksi palkitsemisstrategiassa tulee huomioida muiden alan yritysten palkitsemistavat ja kuinka yritys sijoittuu suhteessa näihin. Tällä on merkitystä sen kannalta, kuinka yritys voi kilpailla osaamisesta

työmarkkinoilla, eli kuinka palkitsemisesta voidaan muodostaa vetovoima- ja kilpailutekijä. Strategiassa tulee huomioida, että yrityksen kehittyessä henkilöstön odotukset usein muuttuvat. Kokonaispalkitsemisen tulisi pysyä kilpailukykyisenä ja kehityksen matkassa. Palkitsemisstrategia pohjautuu aina yrityksen kokonaisstrategiaan ja sen avulla luodaan palkitsemisjärjestelmä, joka sisältää palkitsemistapojen lisäksi muun muassa mittarit, prosessit, järjestelmän voimassaoloajan, tiedottamisen ja arviointitavat. (Viitala, 2021, luku 3.5; Richardson ja muut, 2025.) Hyvän kokonaispalkitsemisen hyödyt voidaan menettää, mikäli niitä ei viestitä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Fraaseilla yrityksen suoritusperusteisesta palkitsemisesta ei ole suurta merkitystä, jos tavoitteita ja filosofiaa sen takana ei ole avattu riittävästi ja systemaattisesti, jotta yksilö voisi tavoitella niitä. (McMullen & Scott, 2020, s. 4.) Yhtä oikeanlaista palkitsemisstrategiaa on Hakosen ja muiden (2014, s. 50) mukaan kuitenkin mahdotonta luoda, sillä painopisteet ja kokonaispalkitseminen riippuu aina niin yrityksestä kuin palkkausjärjestelmien kehityksestä nyt ja tulevaisuudessa.

Kokonaispalkitseminen jakautuu Viitalan (2021, luku 5.) rahallisiin, taloudellisiin ja aineettomiin etuihin ja palkitsemiseen. Richardsonin ja muiden (2025) mukaan kokonaispalkitseminen koostuu viidestä pilarista, joita ovat korvaukset, etuudet, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä suorituskyky ja sen tunnustaminen ja mahdollisuus urakehitykseen. Tämä ajattelu nojaa Workdatworkin vuonna 2019 luotsaamaan uuteen kokonaispalkitsemisen tarkastelumalliin ja jaotteluun. Hakosen ja muiden (2014, s. 68–70) teoksessa palkitseminen on jaettu peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin, jotka pohjaavat osin työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen, ja osin yrityksen päätöksiin. Lisäksi omina osa-alueinaan ovat edut sekä aineettoman palkitsemisen alakategoriat työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute sekä kehittyemis- ja koulutusmahdollisuudet. Tarkastelemme seuraavaksi aineellista ja aineetonta palkitsemista. Vaikka teoria jakaa palkitsemisen kokonaisuuden hieman eri tavoin, on niille yhteistä aineellinen ja aineeton palkitseminen, jotka jakautuvat omiin palkitsemisen alakategorioihin.

2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen voidaan Viitalan (2021, luku 3.5) mukaan jakaa kolmeen ryhmään niiden ominaisuuksien mukaan. Näitä ovat peruspalkka, tuloksesta ja onnistumisesta maksettavat ylimääräiset palkkiot sekä taloudelliset etuudet, joihin osa henkilöstöeduista sijoittuu. Klonoski (2016, s. 15) on kuvannut suoralla korvauksella (palkka) olevan suora vaikutus henkilön suoriutumiseen ja suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä tämän sitoutumisessa organisaatioon. Henkilöstöeduilla hän näkee olevan yhtymäkohdan edellä mainittuun, jossa henkilöstöedut luovat työtyytyväisyyttä ja sitoutumista ja sitä kautta parempaa suorituskykyä ja suoriutumista. Hakonen ja muut (2014, s. 16) ovat kuitenkin kiteyttäneet, että mikäli henkilöstöä pyritään houkuttelemaan ja sitouttamaan ainoastaan rahapalkalla, on se yrityksille kohtuuton kuluerä.

Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattu aineellisen palkitsemisen jaottelu mukaillen Viitalan (2021, luku 3.6) sekä Hakosen ja muiden (2014, s. 68–69) jaottelun mukaisesti. Edut mielletään usein irralliseksi palkitsemista, koska ajatellaan niiden kuuluvan koko yrityksen henkilöstölle. Ne kuitenkin Hakosen ja muiden (2014, s. 148–150) mukaan täyttävät kaikki palkitsemisen tunnusmerkit ja kuuluvat näin osaksi palkitsemista.

Peruspalkka	Ylimääräiset ja täydentävät palkkaustavat	Taloudelliset etuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Aikapalkka • Peruspalkka ja henkilökohtainen palkanosa • provisiopalkka • palkkiopalkka • urakkapalkka 	<ul style="list-style-type: none"> • voitonjakoerät • tulospalkkiot • osakepohjainen palkitseminen • kertapalkkiot • kannustepalkkiot 	<ul style="list-style-type: none"> • luontaisedut/työsuhde-edut • rahassa mitattavat henkilöstöedut (esimerkiksi työterveyshuolto, liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu)

Kuvio 2 Aineellisen palkitsemisen jaottelu mukaillen Hakonen ja muiden 2014, s. 68–69; Viitala, 2021, luku 3.6)

On ensiarvoisen tärkeää, kuinka palkitsemisen ja suoriutumisen välistä yhteyttä viestitään. Scott ja McMullen (2020, s. 12) ovat kuvanneet Worldatworkin palkitsemismallissa korostettavan esimerkiksi bonus- ja tulospalkkioiden ohjelman menettävän merkitystään, jos sitä ei ole viestitty tehokkaasti henkilöstölle. Palkitseminen voi aiheuttaa myös kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi tilanteissa, joissa palkitsemisjärjestelmä tai perusteet yksilölliselle palkitsemiselle ovat epäselviä. Tällaisia epätoivottuja ilmiöitä ovat esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätoivotut ilmiöt työpaikkakulttuurissa, tehokkuuden soaoptimointia tai välinpitämättömyyttä. (Ylikorkala ja muut, 2018, s. 14.)

2.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat sellaiset edut tai etuudet, jotka tuovat työntekijöille lisäarvoa ja sitouttavat henkilöitä organisaatioon. Aineettomalle palkitsemiselle on tyypillistä, etteivät ne ole rahassa mitattavissa. (Viitala, 2021, luku 3.5) Palkitseminen mielletään usein taloudelliseksi kokonaisuudeksi, mutta motivaation ja sitoutumisen kannalta aineettomat palkitsemiskeinot nähdään merkitykseltään tärkeimpinä. (Kauhanen, 2015, s. 119.)

Kauhanen (2015, s. 120–212) jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Uraa koskeviin palkkioihin kuuluvat itse suoritettava työtehtävä ja siihen liittyvät kasvu- ja kehitysmahdollisuudet, itsensä kehittäminen sekä työn joustoon liittyvät etuudet. Ihminen hakee työltään lähtökohtaisesti onnistumisen tunteita, riittävää haastetta ja mielenkiintoa, jotka yksilöstä riippuen ovat riittäviä ja palkitsevat tekijää. Osa yksilöistä kaipaa kehitystä ja muutosta toisia enemmän, eivätkä viihdy samoissa työtehtävissä yhtä pitkiä aikoja. Yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona on urakehitysmahdollisuudet. Nykyään yhä useammassa organisaatiossa urakehitystä ei tapahdu vain ylös- tai alaspäin yrityksen hierarkiassa, vaan myös sivusuunnassa etenemistä tapahtuu. Tämä lisää organisaation osaamista, sillä henkilöiden osaaminen laajenee. Työn joustavuudella tarkoitetaan mahdollisuuksia

valita fyysinen työskentelypaikka osan – tai koko työajasta. Lisäksi se tarkoittaa ajallista vapautta tai mahdollisuutta työaikapankkiin tai joustavaan työaikaan. Itsensä kehittäminen käsittää monia ulottuvuuksia työaikana tapahtuvasta oppimisesta aina tutkintokoulutuksiin saakka. Työnantajalla on erilaisia mahdollisuuksia tukea ja mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Sosiaaliset palkkiot liittyvät ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin ja ovat jokaisella hieman erilaisia. Ihminen hakee lähtökohtaisesti ryhmään kuuluvuutta, arvostusta ja hyväksyntää. Arvostuksen ja palautteen saaminen työyhteisön eri jäseniltä ja sidosryhmiltä on osa sosiaalista palkitsemista. Oma osa-alueensa ovat myös erilaiset statussymbolit, jotka kuvaavat henkilön asemaa työyhteisössä. Statussymbolit ovat toisille merkityksellisempiä kuin toisille, ja ne voivat kulminoitua esimerkiksi tietynlaisiin työvälineisiin, työpisteeseen, joustavuuteen, järjestelmäoikeuksiin tai jäsenyyksiin. Sosiaalista palkitsemista voivat olla myös työpaikan ulkopuoliset tunnustukset työpanokseen tai osaamiseen liittyen. (Kauhanen, 2015, s. 122–123.)

2.3 Henkilöstöedut osana palkitsemista

Henkilöstöeduilla on pitkä historia, joka juontaa alkunsa pääosin sotilaiden eläke-etuuksista ja eläkeohjelmista jo vuosisatoja sitten. Jo 1700-luvulla eläke-etuudet houkuttelivat Amerikkaan siirtolaisia, joista esimerkiksi merimiehille maksettiin eläke-etuutta. (Klonoski, 2016, s.3–5.) Vaikka edut ovat historiassa houkutteleet siirtolaisia toisilta mantereilta saakka, nähdään ne tänä päivänä usein vähäisenä osana palkitsemista. Niiden kustannukset yrityksille ovat usein kuitenkin suhteellisen korkeat. Hyvin koostetulla etujen kokonaisuudella luodaan kuitenkin kilpailuetua työmarkkinoilla ja työntekijät olettavat ja odottavat työnantajan tarjoavan niitä osana palkitsemista. Etujen tarjoamiselle on monia syitä, joita ovat esimerkiksi lait, sopimukset, työntekijöiden ja osaamisen houkuttelu, verotukselliset tekijät, työntekijöiden arvostus ja toivottu tuki yrityksen strategialle. (Hakonen ja muut, 2014, s. 151–153.)

Henkilöstöedut luokitellaan palkitsemisen teorioissa hieman eri tavoin, joko osaksi aineellista palkitsemista tai kokonaan omaksi osa-alueekseen. Osa henkilöstöeduista lokeroituu myös aineettomaan palkitsemiseen. (Viitala, 2021, luku 3.5; Armstrong & Stephens, 2005, s. 16.) Edut jaetaan eri etuuslajeihin, ja edut itsessään täyttävät kaikki palkitsemisen kriteerit, joten ne sisältyvät joka tapauksessa palkitsemisen kokonaisuuteen.

Edut voidaan jaotella vielä erikseen omiksi alalajeikseen niiden ominaisuuksien mukaan. Henkilöstöetu, joka on tässä tutkimuksessa käsiteltävä termi ja etulaji, käsittää terminä hieman eri asioita eri yhteyksissä. Alla olevassa kuviossa 3 on jaoteltu Viitalaa sekä Hakosta ja muita (2014, s. 153–155) sekä Verohallintoa (2024) mukailten, kuinka henkilöstöedut nähdään palkitsemisen teoriassa ja osana kaikkien eri etuuslajien kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa, ja yleisimmin, henkilöstöeduilla tarkoitetaan pääosin verovapaita, palkan ja työsuorituksen ulkopuolisia, koko henkilöstölle tasapuolisesti tarjottavia etuja. Henkilöstöetujen termistä on suljettu ulos ne edut, jotka on määritelty työlainsäädännössä ja työehtosopimuksissa sekä luontais-, eli työsuhde-edut, jotka liittyvät olennaisesti työn suorittamiseen.

Lakisääteiset edut	Luontaisedut (työsuhde-edut)	Henkilöstöedut	Henkilöstöedut osana aineetonta palkitsemista	Poikkeukselliset edut
<ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuolto • vuosilomat • Työehtosopimusten määrittämät edut, esimerkiksi lisävapaat tai ravintoetu 	<ul style="list-style-type: none"> • puhelinetu • lounas- tai ravintoetu • autoetu • asuntoetu 	<ul style="list-style-type: none"> • laaja työterveyshuolto • vakuutukset • henkilökunta-alennukset • virkistys- ja harrastustoiminta • liikuntaetu • kulttuurietu • hyvinvointiedut • merkkipäivälahjat • juhlamuistamiset • kahvit, virvoitusjuomat 	<ul style="list-style-type: none"> • joustava työaika, • työaikapankki • osallistuminen • vaikutusmahdollisuus • kehittyminen • kouluttautuminen • työnkierto • urapolut 	<ul style="list-style-type: none"> • lastenhoito • polkupyöräetu • työmatkaetu • vapaaehtoiset eläkevakuutukset • työvaatteet

Kuvio 3 Etujen jaottelu, mukailten Viitala (2021, luku 3.6), Hakonen ja muut (2014, s. 153–155, 229–233) ja Verohallinto (2024)

Kuvion 3 kolme viimeisintä lokeroa; henkilöstöedut, henkilöstöedut osana aineetonta palkitsemista sekä poikkeukset, ovat tämän tutkielman osalta merkittävät osat etujen kokonaisuajattelusta, sillä tutkimus keskittyy niihin henkilöstöetuihin, jotka ovat lähtökohtaisesti tarjolla koko henkilöstölle työnkuvasta riippumatta.

2.3.1 Henkilöstöetujen jaottelu

Henkilöstöetujen määritelmä eroaa riippuen työmarkkinaosapuolista tai tahosta, joka asiaa käsittelee. (Klonoski, 2016, s. 8.) Kati Mattila (2019, s. 9, 45, 98) määrittää henkilöstöedut verovapaiksi eduiksi ja muihin työsuhteen tuloihin, jotka eivät ole normaali palkanosa, vaan joiden tarjoamisesta työnantaja voi päättää yksipuolisesti. Verohallinto (2024) määrittää, että henkilöstöetu ei ole välitön korvaus tehdystä työstä, eikä palkan maksamista kokonaan tai osittain voi korvata sillä. Palkkaluonteisuus pätee myös tilanteisiin, joissa tietyn etuuden saaminen alentaa henkilön rahapalkkaa.

Klonoski (2016, s. 10) nitoo henkilöstöedun määritelmän tutkimuksessaan siten, että se tarkoittaa palkkatulon lisäksi annettavaa epäsuoraa korvausta, mikä ei liity työntekoon, tavoitteisiin tai ole sidottu normaaliin työaikaan. Hän on tutkimuksessaan jaotellut henkilöstöedut kolmeen eri luokkaan, jotka ovat hyötyohjelmat (Benefits programs), epäsuorat korvaukset (Indirect compensation) ja suora korvaus (direct compensation). Tärkeää jaottelussa on, että työolosuhteet (working conditions) on eriytetty näistä kolmesta.

Kuten kuviosta 3 havaittiin, Viitala (2021, luku 3.6) sijoittaa henkilöstöedut osaksi aineellista palkitsemista, jossa jakaa ne kuitenkin erikseen luontaisetuihin ja henkilöstöetuihin. Näille erona on, että luontaisedut (työsuhde-edut) ovat usein verotettavia, eivätkä koske lähtökohtaisesti koko henkilöstä vaan perustuvat työtehtävän luonteeseen. Henkilöstöedut taas koskevat hänenkin mukaansa lähtökohtaisesti koko henkilöstöä, eikä työn kestolla tai laadulla ole yleisesti vaikutusta niiden tarjoamiseen. Henkilöstöedut ovat myös palkasta ja suorituksesta irrallisia. (Viitala, 2021, luku 3.6.) Tämä tukee esimerkiksi Verohallinnon (2024) ohjeita siitä, että työsuhteen pituus tai

laatu ei saa yksistään olla peruste evätä henkilöstöetuja, vaan ne tulee olla jokaisen käytettävissä tasapuolisesti. Vaikka henkilöstöedut eivät ole työn luonteeseen tai määräaikaaisuuteen sidottuja, voidaan ne kuitenkin suhteuttaa työsuoloaikaan.

Edellä mainittujen lisäksi jako voidaan tehdä myös esimerkiksi taloudellisiin ja ei-taloudellisiin, välillisiin ja välittömiin, tai esimerkiksi lakisääteisiin ja vapaaehtoisesti tarjottaviin. (Klonoski, 2016, s. 4.) Lyhyesti henkilöstöeduissa on kuitenkin kyse palkan ulkopuolisesta korvauksesta, jonka käyttämisestä henkilö voi päättää itsenäisesti. (Suuri henkilöstöetututkimus, 2023, s. 4.) Henkilöstöetuna nähdään joidenkin lähteiden mukaan myös tulospalkkiot, voitonjakoerät, rahastot ja vakuutukset. Näitä ei tule sekoittaa bonusjärjestelmiin, jotka taas perustuvat yksilön työsuoritukseen. (Rautonen, 2022.) Kyseessä on kuitenkin verotettava tulo, joka on useassa palkitsemisen teoriassa luokiteltu ylimääräiseksi tai täydentäväksi palkkioksi. Näiden maksaminen perustuu lisäksi usein tuloksiin ja onnistumiseen, joten ne eivät ole jokaisen käytettävissä samalla tavoin kuin henkilöstöedut yhteensä.

Henkilöstöedut	Henkilöstöedut osana aineetonta palkitsemista	Poikkeukselliset edut
<ul style="list-style-type: none"> • laaja työterveyshuolto • vakuutukset • henkilökunta-alennukset • virskitys- ja harrastustoiminta • liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedut • merkkipäivälahjat ja esim. joulumuistaminen • kahvit, virvoitusjuomat 	<ul style="list-style-type: none"> • joustava työaika • työaikapankki • osallistuminen • vaikutusmahdollisuudet • kehittyminen • koulutusmahdollisuudet • työnkierto • urapolut 	<ul style="list-style-type: none"> • lastenhoito • polkupyöräetu • työmatkaetu • vapaaehtoiset eläkevakuutukset • työvaatteet

Kuvio 4 Henkilöstöetujen jaottelu (osa kuvioista 3), mukailten Viitala, 2021, luku 3.6; Hakonen ja muut, 2014, s. 153–155, 229–233; Verohallinto, 2024).

Kuviossa 4 on vielä kuvattuna nimenomaan henkilöstöeduiksi mielletävät edut ja niiden jaottelu. Suomessa lakisääteisiä henkilöstöetuja ovat lakisääteiset vakuutukset työtapaturmien ja ammattitautien varalle, mutta useat työnantajat laajentavat vakuutuksia esimerkiksi vapaa-ajalle ja etätyöhön, jolloin ne ovat henkilöstölle työsuhte-etu. Jokaisen työnantajan tulee lisäksi tarjota henkilöstölleen työterveyshuolto. (Söderberg & Partners, 2024.) Lakisääteinen työterveyshuolto on muodoltaan

ennaltaehkäisevää ja työkykyä ylläpitävää. Se sisältää esimerkiksi neuvontaa, ohjausta, terveystarkastuksia sopimuksen mukaan sekä työkyvyn seuranta ja sairaspöissaoloseuranta. Tämä pitää sisällään myös työperäisten sairauksien hoidon ja ennaltaehkäisyn (Koponen & Tynkkynen, 2023, s. 2.) Lakisääteisesti työnantajan ei tarvitse järjestää sairaanhoitoa. Mikäli työnantaja ei ole laajentanut työterveyshuoltoa kattamaan myös sairaanhoidollisia toimia, työntekijä hankkii sairastuessaan sairaspöissaolotodistuksen julkiselta tai yksityiseltä sektorilta omakustanteisesti. Tällaisten lisäpalvelujen tarjoaminen on verovapaa henkilöstöetu.

Eduissa on myös erilaisia kattoteemoja, tällaisia on esimerkiksi virkistys- ja harrastustoiminta, johon voidaan sisällyttää erilaisia etuja. Tällaisia ovat perinteisesti erilaiset liikuntaedut (kuten kuntosalin käyttömahdollisuus), vuokramökit ja kerhotoiminta. (Hakonen ja muut, 2014, s. 160.) Yksi suosituimmista henkilöstöeduista on erilaiset liikuntaan, kulttuuriin ja hyvinvointiin tarjottavat setelit tai applikaatiot, joiden avulla henkilö voi päättää laajasta palveluntarjoajien kokonaisuudesta, mihin hän tahtoo edun käyttää. Tällaiset edut ovat organisaatiolle hyvä keino tukea vapaa-ajan harrastustoimintaa ja kannustaa esimerkiksi liikkumaan. Henkilöstölle voidaan tarjota myös alennuksia eri palveluntarjoajien palveluista tai tuotteista.

Tavanomaiset kahvit, aamupalan tarjoaminen ja virvoitusjuomat ovat myös verovapaita henkilöstöetuja, kunhan niiden määrä on kohtuullinen ja tavanomainen. Sama koskee merkki- ja juhlapäivämuistamisia, joiden kohtuullisuus ja verotus määrittyy niiden kustannusten mukaan. Verohallinto määrittää, millaiset summat luokitellaan tavanomaisiksi. (Verohallinto, 2024; Hakonen ja muut, 2014, s. 160–162.)

Aineettoman palkitsemisen keinoista henkilöstöetuina voidaan pitää joitain työn joustavuuteen ja esimerkiksi kouluttautumiseen ja urakehitykseen liittyviä mahdollisuuksia, joita yritys tarjoaa. Tällaisia ovat muun muassa joustava työaika ja työaikapankki, joka mahdollistaa työn ja vapaa-ajan sovittamisen kiinteää työaika laajemmin. Eri organisaatioilla on kouluttautumiseen, osaamisen kehittämiseen ja uralla

etenemiseen erilaisia käytänteitä. Osassa urapolut ovat hyvin selkeitä, osassa taas hyvin yksilökohtaisia. (Hakonen ja muut, 2014, s. 162.)

Viimeisessä osiossa on niin kutsutut poikkeukselliset henkilöstöedut. Lähes kaikkiin edellä mainittuihin verottomiin henkilöstöetuihin on verovapaudesta huolimatta määritelty tietyt rahalliset arvot, joiden puitteissa etu on verovapaa. Poikkeukselliset edut ovat sellaisia, jotka ovat verovapaita siitä huolimatta, ettei niitä välttämättä tarjota jokaiselle työntekijälle tai ne ovat henkilöstöetuja verotuksellisista seikoista huolimatta. Käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin henkilöstöetujen verotusta.

2.3.2 Henkilöstöetujen verotus

Henkilöstöedut ovat lähtökohtaisesti verovapaita ja niistä säädetään erikseen tuloverolaissa. Lyhyesti verottomaksi etuudeksi katsotaan sellainen tavanomainen ja kohtuullinen etu, jonka käytön työnantaja on järjestänyt työntekijöilleen tai eläkkeelle jääneille työntekijöille. Tällaisia on esimerkiksi jo aiemmin mainittu työterveyshuolto tai henkilökunta-alennus työnantajan tuottamista palveluista, merkkipäivälahja tai vähäinen muu lahja muuna kuin rahana, etu työnantajan järjestämästä virkistys- tai harrastustoiminnasta tai yhteiskuljetuksista. (Mattila, 2019, s. 45–46.) Lakisääteistä työterveyshuoltoa laajemmat työterveyden palvelut eivät ole verotettavaa etuutta. Myös työnantajan tarjoamat vakuutukset työterveyshuollon ja sairaanhoidon lisänä ovat tiettyin edellytyksin verovapaita. (Työterveyslaitos, 2023, s. 50–51.)

Kohtuullisuus ja tavanomaisuus henkilöstöeduissa arvioidaan tapauskohtaisesti. Henkilöstöedut koskevat lähtökohtaisesti koko henkilökuntaa, johon lasketaan työ- ja virkasuhteessa olevien lisäksi myös johto ja hallintoelin sekä työnantajan palveluksesta eläkkeelle jäänyt henkilöstö. Verohallinto on määritellyt tiettyihin etuuksiin rajoitukset niin ajallisesti kuin rahamäärällisestikin. Ajallisesti henkilökuntaetujen piiriin eivät ilman eri sopimusta kuulu palkattomalla vapaalla tai lomautuksella oleva henkilöstö. (Mattila, 2019, s. 46; Verohallinto, 2024.)

Aivan yksiselitteistä verovapaus tai verotettavuus ei kuitenkaan aina ole. Kuvioissa 3 ja 4, on muodostettu erikseen kohta poikkeukset. Poikkeus tavanomaisiin henkilöstöetuihin liittyy jokaisen näiden kohdalla niiden verotukseen. Esimerkiksi suosittua polkupyöraetua pidetään joissain lähteissä luontaisetuna ja joissain yhteyksissä henkilöstöetuna. Etu on verovapaa 1200 euroon saakka ja verotettavaa tästä ylöspäin. (Rautonen, 2022.) Työmatkaetu on verotettavaa tuloa tiettyjen rajojen ulkopuolella. Lisäksi poikkeuksen tekevät eläkevakuutukset ja lastenhoitoetu, jotka ovat tietyn edellytyksin verovapaita, vaikkei niitä tarjottaisi koko henkilöstölle. Työvaatteiden osalta jaottelu verovapauden ja verotuksen välillä kulkee vaatteiden käytettävyydessä. Mikäli työnantaja määrittelee työssä käytettäväksi tietynlaisen asun, työnantajan tulee tukea työvaatteiden hankintaa. Verotettavan asusta tekee se, jos se on käytettävissä myös muualla kuin työtehtävissä. Mikäli työvaatetta ei voi lähtökohtaisesti käyttää vapaa-ajalla, on sen hankkiminen verovapaata. Tästä esimerkkinä toimii työhaalarit, univormut tai terveydenhuoltoalalla käytettävät työvaatteet verrattuna toimistotyössä käytettävään jakkupukuun. (Hakonen ja muut, 150–160, s. 162.)

Aiemmin tekstissä mainitsin myös voitonjakoerät ja tulospalkkiot, jotka myös joissain yhteyksissä määritellään henkilöstöeduiksi. Oma lukunsa ovat esimerkiksi henkilöstörahasot, joiden perustamista, hallinnointia ja verotusta säätelee oma henkilöstörahasotolainsäädäntö. Monista muista eduista poiketen henkilöstörahasoton perustamisesta päätetään henkilöstön ja työnantajan kesken, eli työnantaja ei voi päättää siitä yksipuolisesti. Henkilöstörahasotosta on mahdollista nostaa vain tietty osuus vuosittain. Osuudesta 20 % on verovapaata ja 80 % verotetaan erillisen verotusprosentin mukaisesti. Mikäli tulospalkkio tai voitonjakoerä maksettaisiin henkilölle suoraan palkan mukana, verotettaisiin siitä normaalin ansiotuloveron mukainen osuus. Henkilöstörahasotosta sijaittavasta osuudesta työnantaja ei myöskään maksa palkan sivukuluja tai muita kustannuksia, joten se hyödyttää verotuksellisesti kumpaakin osapuolta. (Verohallinto, 2024.)

2.3.3 Henkilöstöedut Suomessa

Henkilöstöetujen käyttöä Suomessa kartoittaessa törmättiin haasteeseen, että aiheeseen liittyy huomattavan vähän yleistä tutkimusta ja tilastotietoja tarjoavat lähes ainoastaan eri palveluntarjoajat omalta osaltaan tai terveydenhuoltoalan toimijat palvelujen käyttönäkökulmasta. Tässä osiossa on hyödynnetty uutisointia sekä suurimpien henkilöstöetujen palveluntarjoajien tarjoamia tilastoja aiheen ympärillä.

Tyky.fi (2025) listaa suosituimmaksi henkilöstöeduksi liikunta- ja kulttuuriedun, joka on käytössä jopa yli 90 %:lla työnantajista. Kuitenkin vain pieni osa työntekijöistä todellisuudessa käyttää esimerkiksi liikuntaseteleitä, vaikka se on lounasedun jälkeen suosituin etu. (Vilpponen, 2019.) Verovapaasti liikunta- ja kulttuurietuja yhdessä hyvinvointietuuden kanssa voi tarjota yksittäiselle työntekijälle maksimissaan yhteensä 400 eurolla vuodessa. (Louha, 2025.) Iltalehden artikkelissa 17.12.2023 Epassin maajohtaja kertoo, että Suomessa tarjotaan kulttuuri- ja liikuntaetua yhteensä n. 400 miljoonan euron edestä. Hänen mukaansa tästä käyttämättä jää kymmeniä miljoonia euroja. Helsingin Sanomien 17.1.2025 julkaiseman uutisen mukaan Epassin kautta jaettavista eduista käyttämättä jää n. 10 %, Smartumilla vastaava luku on alle 10 % ja Edenredillä n. 6 %. (Louha, 2025.)

Yllä mainitut perustuvat pääosin palveluntarjoajiin ja heidän kokonaisuksiinsa. Kuitenkin myös Hakonen ja muut nostavat teoksessaan yhdeksi suosituimmista etuuksista liikuntaedun, joka voi em. palveluntarjoajien lisäksi olla liikuntaseteli, kuntosalin käyttömahdollisuus tai järjestetyt liikuntapäivät. Sairausvakuutus on heidän mukaansa yksi arvostetuimmista henkilöstöeduista Suomessa ja sen tarjoaminen on kasvanut vuosien saatossa nopeasti, sillä kymmenen vuoden aikana määrä on 1,5-kertaistunut. (Hakonen ja muut, 2014, s. 155, 160; LähiTapiola, 2023.)

Henkilöstöetuja pidetään Suomessa yleisesti melko vähäisenä palkitsemisen muotona. Yhtenä syynä voi olla, että ne koetaan itsestäänselvyyksinä. Jokaisen edun merkitys tulisikin pohtia yrityksissä erikseen ja viestiä tehokkaasti. Edut voivat kannustaa

pitämään huolta omasta hyvinvoinnista ja tarjoavat henkilöstölle myös turvaa esimerkiksi sairastumisen varalle. Etujen viestinnällä voidaan tukea yrityksen strategiaa. (Hakonen ja muut, 2014, s. 153–155.) Henkilöstöetujen käytölle yksi merkittävä syy on kuitenkin niiden kustannussäästöt verrattuna rahana annettavaan palkkioon. (Hakonen ja muut, 2014, s. 148–149, 153). Etujen vaikutukset yrityksissä eivät ole vähäisiä, mutta ne voivat joissain tilanteissa muodostua saavutetuiksi ja sitä kautta aliarvostetuiksi. Yrityksessä voidaan ulkopuolisen silmin tarjota todella kattava etukokonaisuus, mutta siellä työskenteleville ne näyttäytyvät enemmän itsestään selvyysinä. Tällöin etujen merkitys osana strategiaa on tärkeä viestiä tehokkaasti. Tähän keinona on esimerkiksi etujen rauhallisen hyötysuhteen laskeminen ja viestintä henkilöä kohti. (Hakonen ja muut, 2014, s. 151.)

2.4 Aiempi tutkimus

Henkilöstöltä kysyttäessä, kuinka he tahtoisivat itseään palkittavan, nousevat usein esille erilaiset henkilöstöedut tai lisä sen hetkiseen henkilöstöetukokonaisuuteen. (Hakonen ja muut, s. 151.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan kahta henkilöstöetuja käsittelevää tutkimusta Suomessa.

2.4.1 Suuri henkilöstöetututkimus 2023

Epassi, Aalto-Yliopisto ja Pole Star Advisory ovat tehneet *Suuri henkilöstöetututkimus 2023* nimeä kantavan tutkimuksen vuonna 2023. Kyselyn vastaukset pohjautuvat vajaan 670 työntekijän ja 158 ylimmän johtajan vastauksiin yli 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, kuinka työntekijät ja työnantajat priorisoivat erilaisia henkilöstöetuja ja kuinka voidaan tiivistetysti luoda näistä kokonaisuus, joka edistää hyvinvointia ja on samalla tehokasta. (Suuri henkilöstötutkimus 2023, 2023, s. 1–6.)

Tutkimuksessa havaittiin, että yli 78 % työntekijöistä vaihtaisi työpaikkaa täysin vastaavaan tehtävään, mikäli sen henkilöstöedut olisivat paremmat. Tärkeänä

henkilöstöetuja piti yli puolet vastaajista ja vain joka kymmenes ei pitänyt niitä tärkeinä. Työntekijänsä tarjoamiin etuuksiin tyytyväisiä oli 51 % vastaajista, kun taas työnantajien puolelta 68,4 % uskoi heidän työntekijänsä olevan nykyisiin etuuksiin tyytyväisiä. Jopa suurempi osa työntekijöistä (81,6 %) kertoi ymmärtävänsä täysin edut, joita työnantaja heille tarjoaa. Työnantajilta kysyttäessä he arvioivat, että liki 79 %:sti työntekijät ymmärtävät kaikki tarjolla olevat henkilöstöedut. Tämä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että yli 18 % työntekijöistä oli eri mieltä siitä, että tieto henkilöstöeduista viestitään heille tehokkaasti. Noin 66 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että tieto on välitetty selkeästi. Työnantajien puolella oli selkeämmin olettaus, että edut on viestitty tehokkaasti henkilöstölle, nimittäin liki 79 % oletti näin olevan.

Tutkimus on tehty vuonna 2023, jolloin vuodelle 2024 työnantajan edustajat ovat listanneet suurimmiksi kasvajiksi koulutus- ja kehittämismahdollisuudet, henkisen hyvinvoinnin ohjelmat sekä kulttuurielämysten alennusohjelmat. Työntekijäpuolella kiinnostavimmiksi etuuslajeiksi on määritelty fyysistä hyvinvointia tukevat ohjelmat, lounasetuus ja kulttuurielämykset. (Suuri henkilöstöetututkimus 2023, s. 9.) Yksi kolmesta siis ainakin täsmää työnantajapuolen ajatuksissa kasvatettavista etuustyypeistä siihen, mitä työntekijät pitävät merkityksellisimpänä. Aiemmin todettiin, että henkilöstöeduilla pyritään toki luomaan kilpailuetua työmarkkinoilla, mutta ennen kaikkea tukemaan työkykyä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tuloksissa on havaittavissa osaamisen laajentaminen ja henkisen kuorman vähentäminen, jotka haastavat nykyajan työnantajia. Osaamista tulee kehittää jatkuvasti ja työtehtävät vaativat lujaa substanssiosaamista. Samalla ihmisten paineen ja stressinsietokyky muuttuvat ja työssä jaksaminen on jatkuva puheenaihe ja jopa ongelma monissa organisaatioissa.

Tutkimusvastauksissa on havaittu eroja siinä, millaisia etuja tietyn ikäryhmän edustajat pitävät merkityksellisinä. Nuorempien vastaajien keskuudessa liki 75 % pitää houkuttelevana erilaisia vakuutuksia ja lukukausietuja. Koko Suomen laajuisesti näitä pitää merkittävänä n. 66 % ja 62 %. Samasta ryhmästä lastenhoidollista tukea toivoo tulevaisuudessa yli 40 % vastaajista, kun koko vastaajajoukossa vastaava luku on alle 30 %.

Myös maantieteellisellä sijainnilla on nähty olevan vaikutus siihen, kuinka merkittävinä yksilö edut kokee. (Suuri henkilöstötutkimus 2023, s. 9–11.)

Tutkimuksessa nousi esille työnantajien merkittävän eriävä kokemus organisaation tuesta työntekijän henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin edistäjänä. 88 % työnantajista vastasi organisaation edistävän työntekijöiden fyysistä hyvinvointia, kun työntekijöistä näin koki olevan 43 %. Henkisen hyvinvoinnin osalta ero on vielä suurempi; liki 77 % ja 30 %. Toisaalta tässä voidaan havaita mahdollisesti yksilöllisiä eroja siihen, kenen vastuulla työhyvinvoinnin kehittäminen tosiasiasa on. Tutkimuksessa kartoitettiin, kenen vastuulla vastaaja kokee olevan työ- ja yksityiselämän yhdistämisen. Työnantajien edustajista yli 40 % koki vastuun olevan työnantajalla, kun taas reilu 21 % työntekijöistä koki näin olevan. (Suuri henkilöstötutkimus 2023, s. 13, 15.)

Etujen käytettävyyden osalta reilu 75 % työntekijöistä toivoi, että kaikki edut olisivat saavutettavissa mobiiliapplikaation kautta, sillä se säästää aikaa ja tuo edut helposti saataville. Yli 80 % työntekijöistä uskoo lisäksi, että muistutukset vanhenevista eduista kannustaisivat niiden käyttöön. Synä käyttämättömille rahallisille eduille nähtiin erityisesti unohdus käyttää etuutta, mutta myös, että edut eivät vastaa työntekijän kiinnostuksen/käytön kohteita, edut eivät ole olleet työntekijän tiedossa tai ne eivät riitä rahallisesti kattamaan haluttujen palvelujen kustannuksia. Tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että työntekijät eivät ole niin tyytyväisiä etuuksiin kuin mitä työnantajat ajattelevat. Tulevaisuuden satsaukset etuuskien jakautumisessa tai lisäämisessä eivät myöskään ole linjassa työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kanssa. (19–25, s. 30.)

2.4.2 LähiTapiolan Arjen katsaus -tutkimus 2023

LähiTapiola teetti yhteistyössä Kantar TNS:n kanssa Arjen katsaus -tutkimuksen vuonna 2023. Tutkimukseen vastasi 1027 15–74-vuotiasta suomalaisista manner-Suomen alueelta tammikuussa 2023. Tutkimuksessa kartoitettiin suomalaisten eniten arvostamia henkilöstöetuja.

Tutkimuksen mukaan arvostetuin henkilöstöetu oli kattava työterveyshuolto, jonka merkityksen tunnusti 70 % vastanneista. Tärkeimmäksi edun kokivat keski-ikäiset vastaajat sekä 35–54-vuotiaat vastaajat. Osittain työterveyshuollon merkitystä korostaa julkisen terveydenhuollon ruuhkautuminen ja tärkeys päästä nopeasti avun piiriin. Nopea pääsy terveydenhuoltoon on tärkeää myös työnantajalle.

Toiseksi eniten tässä tutkimuksessa arvoa sai liikunnan rahallinen tukeminen. Teema on noussut esiin myös aiemmin tässä tekstissä ja tutkimustulos on linjassa muun tutkimuksen ja uutisoinnin kanssa. 40 % vastanneista koki liikunnan tukemisen merkitykselliseksi, joten ero työterveyshuollon tarjoamiseen on suuri. Kolmantena listalle kohosi lounasetuus, jonka arvostuksen tärkeäksi mielsi 39 % vastaajista. Tarjottavat vakuutukset olivat merkityksellisiä 37 % vastaajista mielestä.

Tutkimuksessa havaittiin, että eri ikäiset vastaajat arvostivat erilaisia etuuksia. Sama ilmiö on havaittavissa esimerkiksi aiemman osion Suuressa henkilöstöetututkimuksessa. Nuorten, alle 25-vuotiaiden vastaajien joukossa esiin nousivat etenkin erilaiset alennukset ja työmatkaliikenteen tukeminen. Nuorten keskuudessa konkreettisilla henkilöstöeduilla, vapaa-ajan tukemisella ja vastuullisuudella on nähty olevan suurempi merkitys kuin muilla ikäryhmillä. Tutustuimme aiemmin eri sukupolvien eroihin työpaikkaan sitoutumisen kannalta sekä ammatillisesti. Tämän tutkimuksen havainnot tukevat niitä eroja, joita nuorten työntekijöiden keskuudessa on havaittu työelämässä olevankin, esimerkiksi korkea arvostus vapaa-aikaa kohtaan.

3 Sitouttaminen

Työntekijöiden sitouttaminen on ollut vuosia kasvava ilmiö. Organisaatiot kilpailevat yhä enemmän osaamisesta ja osaamisen pitämisestä yrityksissä, joten on syntynyt tarve keskittyä yhä enemmän siihen, kuinka työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen ja pysymään työnantajan palveluksessa. Autonomia, työn tekemisen vapaus, työssä kehittyminen ja omien kykyjen hyödyntäminen on nähty lähes alasta ja tehtävistä riippumatta tekijöinä, jotka mahdollistavat henkilöstön sitoutumisen. Sitoutuminen itsessään on kuitenkin yksilön kokemus ja painottuu erilaisiin tekijöihin esimerkiksi organisaation arvoissa ja toimintatavoissa. Organisaatioiden haasteena onkin tukea eri tapoja sitoutua, joten sitouttamisen toimia on tärkeä luoda eri tarpeita palveleviksi. Sitouttamisella viitataan niihin toimiin, joita organisaatiot tekevät, jotta heidän henkilöstönsä sitoutuisi. (Albracht, 2012, s. 3; Kajanto, 2022.) Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön on nähty olevan pääosin hyvin sitoutunutta omaan työhönsä, ammattialaansa ja organisaatioonsa. (Wallin, 2010, 1.)

Sitouttamisen keinoja voidaan hyödyntää koko työsuhteen elinkaaren ajan. Vetovoimatekijät ovat niitä tekijöitä, jotka saavat henkilön hakeutumaan yritykseen ja kokemaan, että yritys sopisi hänen arvoihinsa ja hakija ja hänen osaamisensa sopisi yritykseen. Pitovoimatekijöillä yritys lunastaa ne vetovoimatekijät, joita se rekrytoinnissa on luonut yksilölle. Pitovoimaa seuraa sitoutuminen, joka muuttuu ja kehittyy koko työsuhteen ajan joko yksilössä tai organisaatiossa tapahtuvien muutosten johdosta. (Great Place to Work, 2023b.) Ratkaisevaa on, kuinka hyvin organisaatio kykenee kulloinkin tyydyttämään yksilöiden tarpeet, jotka ovat moninaisia. (Mäkelä, 2018, s. 10.)

Yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan perustuvien henkilöstökäytäntöjen avulla vahvistetaan osaamista, motivaatiota ja työhyvinvointia, jolla pyritään siihen, että työntekijät voivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin ja sitoutuvat siihen. Henkilöstön sitoutumisella on vahva merkitys siinä, kuinka organisaatio menestyy ja onnistuu. Ilman sitoutunutta henkilöstöä osaaminen ei kehity, eikä sitä myöten

yrityskään voi kehittyä ja onnistua täydellä potentiaalillaan. Nykypäivänä jokainen yritys kohtaa jossain määrin ongelmia henkilöiden houkuttelemisessa organisaatioihin ja vielä enemmän pitääkseen osaamisen yrityksessä, eli sitouttamaan henkilöstö siten, etteivät he siirry toiselle työnantajalle. (Viitala, 2021, luku 2.1; Paasivaara & Nikkilä, 2010, s. 99.) Tässä luvussa käsitellään niitä keinoja, joita organisaatiot voivat hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa. Lisäksi käsitellään työn veto- ja pitovoimatekijöitä.

3.1 Sitouttamisen keinoja organisaatiossa

On havaittu, että organisaatioiden sitoutuminen työntekijöihin on heikompaa kuin työntekijöiden sitoutuminen työtehtäviinsä tai työnantajiinsa. Työntekijöihinsä sitoutuneissa organisaatioissa panostetaan muun muassa palkkaukseen ja työsuhteetuihin. (Komonen, 2022.) Vuonna 2018 yhdysvaltaisten yritysten on todettu maksavan satoja miljoonia euroja työpaikan vaihtamisesta aiheutuneita kuluja. Vaihdoista yli 75 % olisi voitu estää ja yritykset ovatkin päättäneet keskittyä tehostamaan sitouttamiseen liittyviä toimia omissa organisaatioissaan. Irtisanoutumisten yleisimmät syyt olivat heikko urakehitys, työn ja yksityiselämän tasapainon vääristymä sekä heikko esihenkilötyö. Tutkimuksen mukaan työntekijät eivät sitoudu, mikäli työnantaja ei täytä heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. (Kaplan & Kaplan, 2018, s. 7; Tarallo, 2018.)

Ihmiselle on tärkeää tehdä työtä, joka on mielekästä ja sopii hänen omiin arvoihinsa ja arkeensa. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Suhdetta kutsutaan myös termillä psykologinen sopimus (Psychological contract). Sitoutumiseen vaikuttavat monet seikat työympäristössä, johtamisessa ja palkitsemisessa, ja eri yhteyksissä ja eri ihmisille niillä on erilainen painoarvo. Vahva sitoutuminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen, sairauspoissaolojen määrän laskuun, halukkuuteen tehdä ylimääräistä työtä tarvittaessa sekä työpaikan vaihdokseen. (Jokivuori, 2002, s.1, 10.) Sitoutumista kuvataan myös organisaation ja yksilön sosiaalisena vaihdantana, jossa sekä työntekijä sitoutuu yritykseen, että yritys työntekijään. Useimmin kuitenkin ajatellaan, että yksilö sitoutuu työhönsä enemmän

kuin koko organisaatioon. Työn sisältöä ja työyhteisöä on pidetty tutkimusten valossa tärkeämpänä ja sitouttavampana kuin esimerkiksi palkkaa. Työntekijöiden on nähty sitoutuvan ennen kaikkea kollegoihin ja muihin työntekijöihin, vaikka myös organisaatioon ja työtehtäviin sitoudutaan. Vaikka sitoutumista käsitellään usein sitoutumisena organisaatioon, on sitä mahdollista tarkastella siis myös muiden siteiden avulla (Järvensivu ja muut, 2020, s. 2; Viitala, 2021, luku 2.6; Heiskanen ja muut, 2017, s. 5.)

Työnantajan puolelta näiden toteutuminen edellyttää esimerkiksi mahdollisuuksia vaikuttaa, kehittyä ja hyödyntää osaamistaan. Keinoja sitouttaa henkilöstä ovat muun muassa kiinnostavat ja riittävää haastetta tarjoavat työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet, kilpailukykyinen palkitsemisen kokonaisuus, johtaminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä usko työpaikan säilymiseen. (Viitala, 2021, luku 2.6.) Seuraavassa eri sitouttamisen keinoja on jaoteltu niiden luonteen mukaan. Moni sitouttamisen keino sisältää toisistaan riippuvaisia elementtejä.

3.1.1 Kiinnostavat työtehtävät ja urapolut

Osaamisen elinkaari on lyhentynyt viime vuosina, mikä tarkoittaa sitä, että osaaminen vanhenee ennätysajassa. Kun osaamista halutaan pitää ajan tasalla, on tärkeää panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja mahdollistaa se osana työaika. Henkilöstön sitoutuminen laskee, mikäli hänen tulisi ylläpitää osaamistaan työajan ulkopuolella. (IF, 2025.) Työtehtäviä, osaamisen kehittämistä ja urapolkuja voidaan muokata ja muodostaa erilaisin keinoin. Kehittyminen voi olla organisaatio- tai henkilölähtöistä. Työtehtävien mielekkyyttä ja mielenkiintoa voidaan kehittää työssä oppimalla, työnkierrolla, etenemisellä vaativampiin tai rinnakkaisiin tehtäviin, muodostamalla jo etukäteen urapolkuja ja kouluttamalla henkilöstöä eri tavoin. (Hakola ja muut, 2014, s. 268–271.)

Työnantaja voi tarjota erilaisia kehittymismahdollisuuksia niin sisäisillä kuin ulkoisilla lyhytkoulutuksilla, työpajoilla, verkkokoulutuksilla, mentoroinnilla ja työnantajan

tukemilla koulutuksilla. Myös tutkintoon tähtääviä koulutuksia voidaan tukea työnantajan puolelta esimerkiksi mahdollisuudella käyttää työaikaa opiskeluun tai opiskella oppisopimuksella ammattiin, mikä tarkoittaa palkkatyössä hankittavaa tutkintoa. Työpajojen ja sisäisten koulutusten avulla voidaan parantaa yhteishenkeä ja jakaa osaamista. Koulutuksia tulee järjestää ja tarjota tarkoitukseen, ja niiden toimivuutta tulee mitata. Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset ovat hyvä väline havaita yksilön osaamistarpeita ja toiveita ja muodostaa molempia osapuolia palvelevia ja sitoutumista tukevia koulutuksia urapolkua ja kehitystä ajatellen. (Hakola ja muut, 2014, s. 272–276; Timely, 2022.)

3.1.2 Työhyvinvointi ja joustavuus

Yritykset, jotka investoivat työhyvinvointiin, tarjoavat joustavuutta ja edistävät tasa-arvoa, ovat tutkimuksissa vetovoimaisimpia ja niiden työntekijät sitoutuneimpia ja tuottavimpia. Hyvinvointitekijöinä sitoutumisessa ovat viime vuosina nousseet esiin psyykkisen hyvinvoinnin ja resilienssin tukeminen. (Kangasmaa, 2023.) Työterveyshuolto, liikuntaan ja hyvinvointitoimenpiteisiin satsaaminen esimerkiksi henkilöstöetujen keinoin ovat hyvä keino tuoda esille hyvinvointiin panostaminen ja sen tukeminen.

Työhyvinvoinnin lähtökohtia kuvataan työhyvinvointipääomana, joka koostuu yksilön, yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman sekä organisaatorakenteen resursseina ja inhimillisenä pääomana. Näihin panostaminen luo tuloksellisuutta, asenteita, muutosten läpivientiä ja työurien jatkuvuutta. Vaikutukset näkyvät työyhteisötaidoissa, terveydessä ja työkyvyssä, työurien pitenemisessä, innovatiivisuutena ja parempana suoriutumisena. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen vähentävät monia sellaisia haasteita, joita yritykset kohtaavat ja joilla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Esimerkiksi kasvavat sairaspöissaolot aiheuttavat resursointihaasteita, jotka voivat aiheuttaa yksilön kuormittumista. Työhyvinvoinnin mittareina voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja, riskiarvioiteja ja henkilöstökyselyjä. (Manka & Manka, 2023, s. 70–78.)

Teorioissa työn joustavuus nousee esiin usealla eri näkökulmalla kuvattuna; nämä ovat työn joustavuus ja työn ja vapaa-ajan tai työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Työn joustamattomuus ja heikot mahdollisuudet työn muokkaamiselle ovatkin yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihdokselle. Tällä hetkellä organisaatiot eivät välttämättä pysty vastaamaan työntekijöiden ja hakijoiden vaatimukseen työn joustavuudesta, joka on kokenut suuren murroksen viime vuosina. Tämä on synnyttänyt trendin, jossa kokopäivätyöstä on luovuttu, jotta työtä ja vapaa-aikaa voidaan yhdistää haluamallaan tavalla. (De Smet & Dowling, 2021) Nykyään vapaata ei toivota vain pakollisia menoja varten, vaan työn halutaan sopivan yhä enemmän vapaa-aikaan, eikä päinvastoin. (Manka & Manka, 2023, s. 15.) Erilaiset etätyökäytänteet ja joustava työaika luovat kilpailuetua. Vaikka terveydenhoitoala mielletään usein läsnä tapahtuvaksi työksi, on koronapandemia tuonut erilaiset etäpalvelut pysyväksi sote-palveluiden tuottamistavaksi. (Tevameri, 2021, s. 13.) Näin ollen ei esimerkiksi etätyö ole alalla enää mahdottomuus.

Joustavuudella ei aina tarkoiteta ainoastaan vaikutusmahdollisuuksia työaikaan tai -paikkaan, vaan sillä tarkoitetaan myös nopeaa ja riittävää suhtautumista muutoksiin. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden käyttö ja palvelujen ulkoistaminen luo sitoutumiselle uudenlaisia merkityksiä ja tekee siitä ilmiönä aiempaa moniulotteisemman. (Kangasmaa 2023; Komonen, 2022.) Vuokratyö on yksi epätyypillisistä työsuhdemuodoista, joihin Viitala (2007, s. 92–93) liittyy vuokratyön lisäksi osa-aikatyön, määräaikaisen työn ja alihankinnan. Näiden avulla voidaan helpottaa resursointia ja varmistua siitä, että henkilöstöresurssit ovat riittäviä ja työstä suoriutuminen mahdollista. Toisaalta niiden avulla luodaan joustavampia työsuhteita ja voidaan vastata helpommin muuttuviin henkilöstötarpeisiin. Epätyypillisillä työmuodoilla tuodaan paitsi joustavuutta, niin voidaan varmistua mahdollisimman tasapainoinen resursointi. Joillekin esimerkiksi osa-aikatyön mahdollisuus voi tuoda joustavuutta, kun taas määräaikainen työ koetaan usein sitoutumista heikentävänä. Mikäli työaika nojaa henkilökohtaisiin tarpeisiin, on räätälöidyillä työaikatratkaisuilla motivoiva ja hyvinvointia parantava vaikutus. (Hakonen ja muut, 2014, s. 203.)

3.1.3 Palkitseminen

Aiemmassa luvussa tehtiin katsaus palkitsemisen teoriaan, jossa todettiin aineettoman palkitsemisen merkityksen olevan jopa rahallista palkitsemista merkityksellisempää, kun tarkastellaan henkilöstön sitoutumista yritykseen. Rahapalkka voi toimia sitouttavana tiettyyn pisteeseen saakka, mutta merkittävämpää on palkitsemisen kokonaisuus, rahanarvoiset etuudet sekä palkitsemisen tehokas viestintä. (Hakonen ja muut, 2014.) Palkitseminen tuo kuitenkin turvaa ja lisää hyvinvointia, kun varmuus oman talouden kestävyydestä vahvistuu. Palkitseminen on hyvä keino muiden sitouttamisen toimien rinnalla, sillä vaativuusluokittelulla, tehtäväkuvauksilla ja palkkaluokilla voidaan luoda konkretiaa esimerkiksi uralla etenemisen ja mahdollisuuksien tueksi.

Henkilöstöeduilla voidaan tukea myös hyvinvointia, vaikka sen johtaminen lähtee aina yrityksen strategiasta. Niiden avulla voidaan kuitenkin tuoda sitouttamiseen monenlaisia ulottuvuuksia. Vapaa-ajan ja työn yhdistämiseksi voidaan tuoda mahdollisuuksia esimerkiksi palkalliseen vapaapäivään lapsen koulun alkaessa ja merkkipäivinä, tai yrityksen omistaman mökin vuokraaminen nimellistä korvausta vastaan. Toisaalta taas liikuntasetelit ja erilaiset kampanjat voivat toimia tukena hyvinvoinnin edistämiseksi. (Manka & Manka, 2023, s. 80–82.)

3.1.4 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiot, jotka käyttävät aikaa luodakseen ymmärryksen siitä, miksi työntekijät irtisanoutuvat, ovat useimmin oikeiden asioiden äärellä työntekijöiden houuttelemiseksi ja pitämiseksi yrityksessä. Usein törmätään ongelmaan, jossa nopeilla ratkaisuilla pyritään korjaamaan ongelmaa, eikä sen juurisyihin puututa. Tyypillisesti työntekijän ottaessa esiin halunsa irtisanoutua, hänelle tarjotaan palkankorotusta, bonusta tai muita taloudellisia etuuksia. Todellisuudessa irtisanomisen syyt löytyvät useimmiten työntekijän kokemasta arvostuksen puutteesta, joka kulminoituu työn ja yksityiselämän yhdistämisen haasteisiin (työn joustamattomuus) sekä

vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyteen omassa työssä. (De Smet ja muut, 2021.) Beloor ja muut (2017, s. 6–8) sekä Tarallo (2018) nostavat johtamiskeskustelussa esille uralla etenemisen merkityksen osana sitoutumista. On selkeää, että uralla eteneminen sitouttaa yritykseen, mutta etenkin Beloor ja muut nostavat tutkimuksessa esille havainnon, jossa johtamisen ja osaamisen havaitsemisen yhteys uralla etenemisessä on tärkeää sitoutumisen kannalta.

Sitouttamisen toimenpiteitä suunniteltaessa tulee huomioida aiempaa enemmän myös eri ikäisten odotukset työelämälle. (Kuusisto ja muut, 2021, s. 3.) Tämä tuo haasteen organisaatiokulttuurille, koska nuori työelämään siirtyvä sukupolvi ei ole kokenut samoja niukkuuden kokemuksia kuin aiemmat sukupolvet. (Manka & Manka, 2023, s. 14.) Ikäjohtaminen nousee esiin myös työhyvinvoinnin kontekstissa, jossa ikääntyvälle henkilöstölle nähdään tarpeelliseksi suunnata esimerkiksi fyysisen hyvinvoinnin tukemiseksi erilaisia koulutuksia. Organisaatiokulttuuri heijastaa, kuinka etenkin ikääntyvät nähdään työelämässä – voimavarana vai taakkana. (Manka & Manka, 2023, s. 79.)

Albrech on tutkimuksessaan (2012, s. 10–11.) havainnut positiivisen organisaatiokulttuurin ja henkilöstövoimavarojen tehokkaan resursoinnin olevan suoraan yhteydessä niin tiimin kuin yksilön sitoutumiseen, joskin henkilön oma kokemus työnsä voimavaratekijöistä vaikuttaa häneen merkittävämmiin kuin koko tiimin sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Organisaatio- ja tiimitason positiivisten voimavarojen on katsottu olevan toisistaan erillisiä, mutta ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Hyvällä johtajuudella voidaan johtaa voimavaroja oikein joko tiimi- tai organisaatiotasolla, tai hyvässä tilanteessa näissä kummassakin. Tällöin työhyvinvointi ja kokemus kuulumisesta osaksi yhteisöä kohoavat, henkilö sitoutuu yritykseen syvemmin. Tällä tavoin taas organisaatiokulttuuria voidaan kehittää yhä paremmaksi ja lujemmaksi.

3.1.5 Vaikutusmahdollisuudet ja arvostus

Arvostus ja palautteen saaminen ovat yksi ihmisen perustarpeista, eikä niiden osuutta sitouttavina tekijöinä voida vähätellä. Osana tiimiä ja organisaatiota toimiminen ja kokemus oman työpanoksen merkityksestä parantavat sitoutumista. Arvostuksen puute ja sitä kautta heikentynyt motivaatio aiheuttavat työtehon laskua ja tylsistymistä, joka ei ole toivottava ilmiö. (Syyli, 2023.) Harmainen on käsitellyt väitöskirjassaan termiä arvostava johtaminen ja kiteyttää sen sisältävän tunnustuksen ja tuen antamisen, ammatillisen arvostuksen ja palkitsemisen. Palkitsemisen osalta arvostusta luovat sekä rahallinen ja ei-rahallinen palkitseminen. Arvostus kulkee usean sitouttamisen keinon rinnalla. (Harmainen, 2014, s. 19–20.)

Mahdollisuudet vaikuttaa työhön, tehtäviin ja tavoitteiden saavuttamiseen saavat henkilön tuntemaan arvostusta ja sitoutumaan. Tässä korostuvat vastavuoroisuus työnantajan ja työntekijän välillä. Kun henkilö kokee, että hänelle luotetaan työtehtäviä ja hänen mielipiteensä huomioidaan, hän kokee helpommin onnistumisen tunteita ja kuuluvuutta. (Syväjärvi & Stenvall, 2003, s. 12.)

Vaikutusmahdollisuuksilla voidaan työyhteydessä tarkoittaa vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi työaikoja ja työntekopaikkaa kohtaan. Toisaalta se voi tarkoittaa laajempaa tunnetta siitä, että voi itse hallita ja vaikuttaa työhönsä ja työnsä sisältöön. Tällöin vaikutusmahdollisuudet saavat yhteisiä piirteitä arvostuksen kanssa. Vaikutusmahdollisuus työnsä järjestelyyn nähdään usein luottamuksen osoituksena, jossa työntekijää ei valvota ylhäältä päin niin voimakkaasti kuin olisi mahdollista. (Jokivuori, 2002, s. 59–60.)

3.2 Veto- ja pitovoimatekijät

Vetovoima tarkoittaa työelämän kontekstissa niitä tekijöitä, joilla yritys tai organisaatio houkuttelee osaamista ja uusia työntekijöitä yritykseen. Organisaatioiden vetovoimaan

vaikuttavat fyysisten tekijöiden ohella myös inhimilliset tekijät, ja ne luovat yrityksille merkittävää kilpailuetua. (Kaplan & Kaplan, 2018, s. 7.) Rinne (2023) on tiivistänyt vetovoimaisen työnantajan olevan sellainen, joka tarjoaa vaikutusmahdollisuuksia, merkityksellisen työn ja turvallisen työyhteisön, yksilöllistä joustoa ja johtajat, jotka ovat kiinnostuneet ihmisten hyvinvoinnista. Uusien kykyjen houkuttelevuus yrityksiin on kuitenkin yhtä tärkeää, kuin heidän pitämisenä yrityksessä. (Timely, 2022.)

Henkilöstöetuja markkinoidaan usein juuri rekrytointien yhteydessä, ja niillä pyritään houkuttelemaan osaajia yritykseen. Kuitenkin harva ihminen valitsee työpaikkansa henkilöstöetujen perusteella. Etujen nähdäänkin vaikuttavan enemmän henkilöstön pysyvyyteen kuin työpaikan valintaan. (Rika, 2019.) Aiemmassa luvussa tehtiin katsaus kahteen henkilöstöetuja koskevaan tutkimukseen, joissa kuitenkin havaittiin, että valtaosa vaihtaisi työpaikkaansa, mikäli kyseessä olisi samanlainen työtehtävä vastaavalla palkkauksella, mutta paremmilla henkilöstöeduilla.

Vetovoiman parina pidetään usein pitovoimaa. Nämä termit nähdään jatkumona, jossa työnantaja lunastaa rekrytinnissa esiin nousseet vetovoimatekijät pitovoimaksi, joka luo syvemmän sitoutumisen organisaatioon. Sitoutuminen ja pitovoima tarkoittavat sekä samoja että eri asioita. Pitovoimatekijät ovat asioita, mitkä saavat henkilöstön sitoutumaan yritykseen syvemmin. (Great Place to Work, 2023b) Mclain ja muut (HUS Tarkastuslautakunta, 2023, s. 19.) laatijat ovat tunnistaneet pitovoiman koostuvan viidestä kokonaisuudesta, joita ovat johtajuus, työympäristö, ammatillinen kehittyminen, työssä jaksaminen ja itsensä toteuttaminen. Samat teemat nousevat esiin sitoutumista lisäävinä elementteinä, kuten aiemmassa luvussa kuvattiin. Jo perehdytyksen alkaessa työntekijälle tulisi olla selvää, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen, kuinka he itse työllään voivat auttaa ja edistää yritystä saavuttamaan tavoitteitaan sekä millainen on yrityksen missio ja millaiset arvot sillä on. Ihmiselle on lähtökohtaisesti tärkeää kuulua osaksi työyhteisöä, yritystä ja sen tavoitteita. (Tarallo, 2018.) Ensimmäisten työssäolokuukausien jälkeen pitovoimatekijät alkavat muovautua siten, henkilön sitoutuminen yritykseen joko vahvistuu tai syvempää sitoutumista ei ala tapahtua.

(Great Place to Work, 2023b.) Etenkin työsuhteen alussa henkilö on uusien asioiden edessä, joka jo yksistään kuormittaa ja vaatii ponnisteluja. Pitovoiman luominen hyvällä perehdytyksellä, yrityskulttuurin ja toimintatapojen esiin tuomisella ja riittävällä resursoinnilla on ensiarvoisen tärkeää. Näin kuormittavasta ajanjaksosta on mahdollisuus selvitä ja sen avulla voidaan edistää henkilön sitoutumista.

3.2.1 Työnantajamielikuvan merkitys vetovoimaan

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka henkilöllä on tietystä yrityksestä työnantajana. Mitä tunnetumpi työnantaja on, sitä enemmän työnhakijoita yleisesti on. Houkuttelevalla työnantajamielikuvalla voidaan tavoittaa parempia hakijoita, mutta rehellisellä mielikuvalla hakijat saadaan sitoutumaan paremmin. (Matikka, 2023.)

Vahva työnantajamielikuva luo yritykselle tunnettavuutta ja parantaa työnhakijoiden määrää ja tuo yritykseen osaavampia hakijoita. Yritys, jolla ei ole vahvaa työnantajamielikuvaa, voi jäädä rekrytoinnissa hakijoiden silmissä vähemmälle huomiolle, vaikka se todellisuudessa olisikin hyvä vaihtoehto. Etenkin aloilla, joissa kilpaillaan osaavasta työvoimasta, on vetovoimatekijöiden ja työnantajamielikuvan kehittäminen ja tarkastelu tärkeää. (Great Place to Work, 2023a.) Kuten palkitsemisen luvussa todettiin, tulee yritysten tarkastella myös kilpailijoiden toimintaa, jotta he ymmärtävät oman asemansa alan kilpailijoina.

Rekrytointien lähtökohtana on usein osaaminen, mutta henkilöön liittyy sen lisäksi paljon muitakin ominaisuuksia, joita yritys arvostaa esimerkiksi henkilön persoonaan, asenteeseen ja kiinnostukseen liittyen. Toiveet ja kriteerit pohjaavat ainakin osin yrityskulttuuriin. Viitala (2007, s. 91) kuvaa yritysten tulleen varovaisiksi rekrytoinneissaan muun muassa siksi, että epäonnistuneet henkilöstövalinnat tulevat kalliiksi ja vaarana on, ettei työntekijä ehdi tuottaa yritykselle verraten tuottavuutta häneen sijoitettuihin rekrytoinnin ja perehdytyksen kuluihin ja sen aikaiseen palkkaan. Aiemmassa kappaleessa sivuttiin, kuinka vetovoimatekijät valjastetaan pitovoimaksi työsuhteen alkaessa. Sillä, että työnantajamielikuva on realistinen ja työpaikka täyttää

työntekijän oletukset, on suuri merkitys siinä, tahtooko hän jäädä yrityksen palvelukseen. Rekrytoinnissa on tärkeä tuoda esille niitä tekijöitä, joita yrityksen nykyiset työntekijät pitävät motivoivina ja sitouttavina. (Matikka, 2023.)

3.2.2 Vetovoimatekijöitä terveydenhoitoalan kontekstissa

Tevameri (2021, s. 73) avaa TEHY:n vuonna 2019 teettämää tutkimusta, jossa tutkimukseen vastanneista erikoissairaanhoidajista yli puolet arvioi sosiaali- ja terveysalan vetovoiman heikoksi. Vetovoimaa voitaisi parantaa vaikuttaa vastaajien mukaan työn vaativuutta vastaavalla palkkauksella, henkilöstöressurssien kehittämällä, mahdollisuudella kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla sekä työn ja vapaa-ajan paremmilla yhteensovitusmahdollisuuksilla ja jaksamisen varmistamisen järjestelyillä. Samankaltainen tutkimus on teetetty lähihoitajan työtä tekeville, jossa vastaajista vajaa puolet (49 %) koki alan vetovoiman heikoksi. Vetovoiman heikkouteen vaikutti vastaajien mukaan osin samoja tekijöitä, kuin erikoissairaanhoidon osalta. Lähihoitajien vastauksissa suurimpina tekijöinä heikkoon vetovoimaan nähtiin palkkaus (95 %), riittämättömät henkilöstöressurit (84 %) ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen (64 %).

Alan tutkimuksissa ja julkaisuissa korostuu palkan ja palkitsemisen riittämättömyys sekä rajalliset mahdollisuudet urakehitykseen. Lisäksi työn vaatimukset koetaan useassa tutkimuksessa kohtuuttomiksi. Tämä aiheuttaa monelle, etenkin nuoremmille alan työntekijöille, halun vaihtaa kokonaan jopa ammattialaa. Vaihtoaiheet eivät siis kytkeydy ainoastaan työpaikan vaihtoon. (Kuusisto ja muut, 2021, s. 5.) Terveystieteiden alalla korostuu teema, jossa työn vaatimukset ja kuormittavuus eivät kohtaa esimerkiksi palkkauksen kanssa. Manka ja Manka kuvaavat (2023, s. 102–103), että organisaatiolähtöiset työn vaatimukset vaativat yksilöltä työn voimavaroja, joiden avulla hän suoriutuu tai ei suoriudu työn vaatimuksista. Kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa, henkilö kokee työn imua ja sitoutuu. Jos taas työn vaatimukset aiheuttavat pitkällä aikavälillä stressiä ja vaativat kohtuutonta ponnistelua, on sillä yhteys

motivaation ja työkyvyn laskuun. Tällöin työn imua ja sitoutumista ei pääse syntymään, vaan pahimmassa tapauksessa henkilö uupuu ja sairastuu.

4 Hyvinvointialueet Suomessa

Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) mukaan nykyisille hyvinvointialueille kuuluu vastuu järjestää perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, lasten, nuorten ja perheiden palvelut, työikäisten palvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammaispalvelut, oppilashuolto, pelastustoimi ja ensihoito. Hyvinvointialueet tekevät laajaa yhteistyötä kuntien kanssa, ja tämän yhteistyön peruspilarina toimii hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.) Nykyiset 21 hyvinvointialuetta aloittivat toimintansa tammikuussa 2023. Niiden aluejako noudattaa Uusimaata lukuun ottamatta maakuntarajoja aiemman kunta- ja kuntayhtymälähtöisen julkisen terveydenhuollon sijaan. (Valtioneuvoston kanslia, 2023, s. 2.)

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuolto on aiemmin järjestetty kuntien toimesta ja niiden toiminta on ollut uudistumassa jo pitkään. Nykyistä hyvinvointialuemallia on edeltänyt muun muassa kuntayhtymät, joissa lähikunnat ovat yhdistäneet toimintaansa ja keskittäneet osan palveluista tiettyyn kaupunkiin tai kuntaan. Kuntayhtymään kuuluminen on voinut olla joko vapaaehtoista tai velvollisuus (Kuntaliitto, 2024). Tämä on aiheuttanut jo aiemmin palvelujen uudelleenjärjestämistä ja integraatioita, joista hyvinvointialueidenkin kohdalla on viime kädessä kyse.

Ahosen ja muiden (2021, s. 2–3) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon laaja uudistus on ollut hallituksen valmistelussa ja arvioinnissa jo vuodesta 2003 saakka. Nykyistä mallia ovat edeltäneet muun muassa palveluseteliuudistus, maksupolitiikan muutokset ja ymmärrys siitä, ettei julkisen terveydenhuollon täyttä maksuttomuutta voida saavuttaa. (Mattila, 2011, s. 318–320.) Paananen ja muut (2024, 10–11) nimeävät Matti Vanhasen hallituksen vuonna 2005 aloittaneen PARAS-hankkeen (kunta- ja palvelurakennemuutos) tämän päivän hyvinvointialueuudistukseen johtaneeksi ensimmäiseksi uudistustoimeksi. Uudistamissuunnitelmia ja toimia jatkettiin Jyrki Kataisen, Juha Sipilän, Antti Rinteen ja Sanna Marinin hallituskausilla, ja niissä punaisena lankana oli toistuvasti yhteistoiminta kuntien tai alueiden kesken, sekä näiden itsehallinto sosiaali- ja terveyspalveluista.

Rinteen hallituskaudella mukaan uudistukseen ja samaan itsehallinnon alueeseen liittyivät pelastuspalvelut. Lopulta syntyi 21 hyvinvointialuetta.

Hyvinvointialueet ovat aloittaneet toimintansa erilaisista lähtökohdista. Uudellamaalla palvelutuotanto on jatkunut samankaltaisena kuin ennen hyvinvointialueuudistusta. Näin ollen Helsingin kaupunki vastaa sosiaali- ja terveydenhuollosta sekä pelastuspalveluista, mutta Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS järjestää koko alueen erikoissairaanhoidon. (Croell ja muut, 2023, s. 3.) Pohjois-Karjalan hyvinvointialue *Siun sote*, Etelä-Karjalan hyvinvointialue *Eksote* ja Kainuun hyvinvointialue *Kainuun Sote* ovat toimineet kuntayhtyminä nykyistä hyvinvointialuetta vastaavalla alueella jo ennen uudistusta. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue, n. d.; Paananen ja muut, 2024, s. 12, 17; Ahonen ja muut, 2021, s. 118.) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde taas on koottu laajimmasta yksittäisten palveluntarjoajien ja kuntien verkostosta, jolla oletettavasti on ollut vaikutusta toiminnan käynnistämiseen. Lisäksi eroja syntyy esimerkiksi sairastavuuden, ikärakenteen, maantieteellisen koon ja muiden olosuhdetekijäerojen perusteella. (Aro, ja muut, 2020; Palmgren & Karvonen, 2023, 14.)

Hyvinvointialueilla tehdään vielä vuosia sopeuttamistoimia, joilla nimensä mukaisesti pyritään sopeuttamaan toimintaa tietyn alueen tarpeita vastaavaksi ja toisaalta mahtumaan muottiinsa. Valtioneuvoston laatiman, joulukuun 2024 hyvinvointialuekatsauksen mukaan tämänhetkiset hyvinvointialueiden muutosohjelmat ovat osittain riittämättömiä ja ne vaihtelevat paljon alueittain. Katsauksessa on havaittavissa, että matkaa nykyistä hyvinvointialuerakennetta kohti on vielä runsaasti. Koska kaikki toiminnot ovat rakenneuudistuksen takia saman budjetoinnin ja päätäntävällän alla, on muutos hidasta. Alijäämä vuoden 2023 budjetoinneissa oli alueilla yhteensä n. 1,3 miljardia euroa. (Valtioneuvosto, 2024, 2–3.)

4.1 Toiminta ja rahoitus

Hyvinvointialueiden toimintaan liittyy useita lakeja, säädöksiä ja sopimuksia. Näitä ovat esimerkiksi laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä, laki pelastustoimen järjestämisestä, laki hyvinvointialueiden rahoituksesta, hyvinvointialue- ja maakuntalaki, laki yksityisistä sosiaalipalveluista ja kuntalaki. Jokaisen hyvinvointialueen tehtävänä on niistä annetun lain (Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611) 6 §:n mukaan järjestää niille lailla säädetyt tehtävät. Lisäksi ne voivat ottaa hoitaakseen lakisääteisiä tehtäviään tukevia tehtäviä, kunhan ne eivät vaaranna lakisääteisten tehtävien hoitamista. Hyvinvointialueet eivät kuitenkaan toimi täysin itsenäisesti, vaan muun muassa eri ministeriöt, kunnat, yhteistyöalueet, aluehallintovirastot ja yksityinen sektori toimivat niiden kanssa yhteistyössä ja niiden toimintaa valvoen. (Valtiovarainministeriö, n. d.)

Hyvinvointialueet ovat itsenäinen julkinen toimija, jolle valitaan valtuutetut hyvinvointialueen aluevaaleilla neljän vuoden toimikaudeksi kerrallaan. (Aluehallintovirasto, 2023.) **Aluevaltuusto** tekee päätökset muun muassa hyvinvointialueen strategiasta, talousarviosta ja -suunnitelmasta sekä hallintosäännöstä. Valtuutettujen määrä riippuu hyvinvointialueen asukasmäärästä. Aluevaltuuston lisäksi alueen lakisääteisiä toimielimiä ovat aluehallitus ja tarkastuslautakunta, sekä kaksi- tai saamenkielisillä alueilla kansalliskielis- ja saamen kielen lautakunta. (Valtiovarainministeriö, n. d.) Tavoitteet ja raamit toiminnalle asetetaan valtion tasolla ja niiden toteutumista valvovat ja ohjaavat Sosiaali- ja terveysministeriö, Sisäministeriö ja Valtiovarainministeriö. (Valtiovarainministeriö n. d.) Aluehallintovirastot taas valvovat potilasturvallisuutta oman

Tärkeitä yhteistyötahoja ohjauksen ja valvonnan lisäksi ovat yhteistyö kuntien ja yhteistyöalueiden kanssa. Kunnilla ja hyvinvointialueilla on ennen kaikkea yhteiset asukkaat, joiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä ne vastaavat. Lisäksi niillä on sellaisia palveluketjuja, jotka nitovat toimintaa väistämättä yhteen. (Paananen ja muut, 2024, s. 19–20; Valtiovarainministeriö 2024c.) Suomessa on viisi yhteistyöaluetta, joista kukin hyvinvointialue kuuluu yhteen. Jokaisella yhteistyöalueella on yksi yliopistollinen

keskussairaala. Yhteistyöalueet jakavat erikoissairaanhoidon alueellaan joko kuntien kesken tai keskitetysti. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.)

Pääosa hyvinvointialueiden rahoituksesta tulee valtion jakamasta yleiskatteisesta osuudesta ja lisäksi sitä saadaan asiakasmaksuista. (Valtiovarainministeriö, 2024a.) Rahoituksesta palvelujen kattamiseksi on säädetty laissa Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021. Valtion rahoitus koostuu lain mukaan laskennallisesta osuudesta jokaiselle kuntalaiselle ja osuus vaihtelee hyvinvointialueen erityispiirteiden (laissa kriteerit) mukaan. Näitä kriteerejä ovat *asukasmäärä, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta kuvaavat tekijät, asukastiheys, vieraskielisyys, kaksikielisyys, saaristoisuus, saamenkielisyys, hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen toimi ja pelastustoimen riskitekijät*. (Laki hyvinvointialueiden rahoituksesta 617/2021, 2. luku 3 § Valtion rahoitus hyvinvointialueille). Rahoituksen käytöstä päättää hyvinvointialueen aluevaltuusto strategiassaan. (Ahonen ja muut, 2021, s. 28–29.)

4.2 Henkilöstö

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen tilastojen mukaan vuonna 2023 julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteli yhteensä 217 000 henkilöä, joista terveyspalveluissa työskenteli n. 126 000. Tilastossa ei ole huomioitu vuokratyöntekijöitä. (Palmgren & Karvonen, 2025, 1.) Vuoden 2024 joulukuussa valtioneuvoston laatiman hyvinvointialuekatsauksen perusteella yksi perustavanlaatuisen ongelma alueilla on henkilöstöpula. Henkilöstöpulassa on eroa sekä alueellisesti että hyvinvointialueiden sisällä ja työntekijäryhmissä. Pienempiin kuntiin ja alueiden reunamille on haastavaa saada henkilöstöä. Lisäksi haasteita aiheuttaa henkilöstön eläköityminen, rakenteelliset muutokset ja aliresursointi. Hyvinvointialueet myös kilpailevat toisiaan vastaan osaavasta henkilöstöstä. (Valtioneuvosto, 2024, 6; Kuntatyönantajat, 2022.)

Hyvinvointialueiden henkilöstö jakautuu karkeasti kolmeen eri kategoriaan: sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstö, pelastushenkilöstö sekä hallinto- ja tukihenkilöstö. Hyvinvointialueuudistusta suunniteltaessa kartoitettiin, että liki 173 000 työntekijää siirtyisi uudistuksessa 332 kuntatyönantajalta tai kuntayhtymistä hyvinvointialueille. (Valtioneuvosto, 2024.) Kuntatyönantajien (2024) mukaan siirtynyttä henkilöstöä oli vuoden 2023 alussa 224 000 palkansaajaa. Näistä sairaanhoitajia oli reilu 48 000, lähihoitajia noin 43 000 ja lääkäreitä 14 500. Valtioneuvoston uutisoinnin (2020) mukaan tämä koskee yli puolta kaikista kuntien ja kuntayhtymien työntekijöistä ja henkilöstöstä.

Terveydenhuoltoalan henkilöstöä työskentelee sekä julkisella- että yksityisellä sektorilla. Koko julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan henkilöstöstä on lähihoitajia yli 26 %. Sairaanhoitajien, terveydenhoitajien ja kättilöiden osuus henkilöstöstä oli yli 37 %. (Palmgren & Karvonen, 2023, 4–5.) Heidän osansa koko alan kontekstissa on suuri. Henkilöstöä työskentelee muun muassa terveyskeskusympäristössä, asumisyksiköissä ja kotihoidossa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstöstä kolmasosa työskentelee yksityisellä sektorilla, joten julkinen sektori on merkittävä työllistäjä alalla. (Airila & Savinainen, 2023.)

Laki hyvinvointialueiden toiminnasta määrittää, että hyvinvointialueen tulee pystyä tuottamaan sille määritellyt tehtävät, mutta se voi järjestää ne myös esimerkiksi yhteistyönä toisen hyvinvointialueen kanssa tai muuna ostopalveluna. Näissä tilanteissa hyvinvointialue vastaa kolmannen osapuolen edellytyksistä ja osaamisesta ottaa vastatakseen sovittu osa-alue. Tämä sama kulkee ohjenuorana myös työlle ja osaamiselle. Hyvinvointialueilla voidaan hyödyntää esimerkiksi vuokratyövoimaa ja näin useissa tilanteissa toimitaankin. Osa hyvinvointialueista on kuitenkin suunnitellut vähentävänsä ostopalveluja ja vuokratyötä, jotta menoja saadaan vähennettyä. (Valtiovarainministeriö, 2024b, 2.) Vuokratyön määrän selvittäminen valtakunnallisesti on haastavaa, sillä sitä voidaan tulkita eri tavoin. Vuokratyövoiman käyttö on kuitenkin kiihtynyt viime vuosina tasaisesti ja kiihtymisen on ollut suurinta vuonna 2023. Vuokratyövoiman suhde henkilöstökuluihin oli koko maassa 3,3 % vuonna 2021 ja 4,6 % vuonna 2023.

Uudellamaalla vuokratyövoiman käyttö on selkeästi korkeampaa kuin muualla maassa, ja eniten vuokratyövoimaa hyödynnetään perustason vastaanottopalveluissa. Kustannukset edellä mainitussa palveluluokassa ovat olleet noin 73 miljoonan euron suuruiset vuonna 2022. Nopeinta tarpeen kasvu on ollut iäkkäiden kotihoidossa. (Kirkonpelto & Matinheikko, 2024, 19–24.)

4.2.1 Tulevaisuuden henkilöstötarve

Hyvinvointialueidemme talous hakee uomiaan vielä pitkään. Ennustetaan, että etenkin kuluvana vuonna 2025 hyvinvointialueiden kustannukset kasvavat ennätysnopeasti. Kasvu on kuitenkin ollut nopeaa jo edeltävinä kahtena vuonna ja tulee olemaan sitä jatkossakin. Henkilöstökulut ovat nousseet yleistä ansiotasoa nopeammin. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa sopimuskorotukset sekä vuokratyö ja muut ostopalvelut. (Valtiovarainministeriö, 2024b, 1–2.)

Valtioneuvoston koulutustarpeen arvioinnissa on arvioitu, että hoitoalan henkilöstön koulutustarve on vuosittain noin 13 000 uutta hoitoalan tutkintoa. Tarvetta on kyetty ennustamaan melko tarkasti pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä ja se on tasaisen kasvavaa. Suurin syy kasvavalle osaajatarpeelle on ikääntyvä väestö ja samalla eläköitymisen kautta poistuva osaaminen alalla. (Honkatukia ja muut, 2024, 28–30; Keva 2023.) Verrokkina, että koko julkisen sektorin sosiaali- ja terveystaloudessa oli laskennallisesti n. 202 000 henkilöresurssia vuonna 2023. Henkilömäärä on laskettu sen mukaisesti, että työntekijöistä jokainen tekisi työtä kokoaikaisesti. (Palmgren & Karvonen, 2023, 3.)

Kuten alussa mainitsin, on hyvinvointialueilta eläköitymässä jopa kolmasosa kaikista työntekijöistä seuraavien 10 vuoden aikana. Tilalle on astumassa uusi sukupolvi, jolla on omia erityispiirteitä ja toiveita työelämälle. Uusi sukupolvi on aiempaa vaativampaa ja suhtautuu työntekoon eri tavoin. Heille tyypillistä on, että työn tulee vastata heidän arvojaan ja mahdollistaa esimerkiksi vapaa-ajan vietto. On havaittu, että nuoremmille sukupolville on helpompaa vaihtaa työpaikkaa, mikäli työnantaja ei täytä heidän tarpeitaan. Niinpä sitouttamiseen on tulevaisuudessa kiinnitettävä yhä enemmän

huomiota, jotta tämä vaihtoalttiimpi sukupolvi ja heidän osaamisensa saadaan pidettyä yrityksissä. Vaikka sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstöä pidetään ylipäätään työhönsä sitoutuneina, on eroa nuorempien ja vanhempien sukupolvien välillä havaittavissa. (Tulgan s. 8–9; Wallin, 2018, 10.)

4.2.2 Työympäristö terveydenhuoltoalalla

Terveyskeskuksissa terveydenhuoltoalan henkilöstöstä työskentelee vajaa 30 %. Alalle tyypillistä on vuorotyö joko kahdessa tai kolmessa vuorossa, mikä aiheuttaa kuormitusta monella elämän osa-alueella. Työ on usein fyysisesti raskasta käsin tehtävien siirtojen ja nostojen vuoksi ja sitä tehdään kumarissa asennoissa. Psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat työn järjestelyt ja johtaminen. Lisäksi tyypillisiä kuormitustekijöitä aiheuttavat jo edellä mainittu henkilöstöpula, joka aiheuttaa kiirettä ja aikapainetta. Työympäristöt saattavat olla rauhattomia ja väkivallan uhka todellinen ongelma, mitkä osaltaan lisäävät työn kuormittavuutta. (Airila & Savinainen, 2023, 5.)

Kevan tutkimuksen (Pekkarinen & Pulkkinen, 2022, 12–13, 28) mukaan vuosina 2020–2022 54 % hyvinvointialueiden henkilöstöstä ei kokenut muutoksia työympäristössään, kun tarkasteltiin siirtymistä etätyöhön kokonaan tai osittain. Terveydenhuoltoalan henkilöstön osalta luku oli 56 %. Heistä osittain etätyötä teki 7 %, kokonaan etätyötä 1 % ja lähitöihin vuoden 2022 jälkeen on palannut 2 %. Tutkimuksessa työhyvinvointi oli parempi niillä julkisilla aloilla ja tehtävissä, jossa etätyö oli mahdollinen. Heikommaksi työhyvinvointi koettiin asiakas- ja potilastyössä. Työympäristön muutoksessa mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön koettiin paremmaksi kuin lähityössä.

4.2.3 Strategisia painopisteitä henkilöstöön liittyen

Hyvinvointialueilla on erilaisia käytänteitä henkilöstönsä liittyen, ja ne ovat strategioissaan määritelleet erilaisia painopisteitä sille, millaisia kehityskohteita henkilöstölle nähdään tarpeellisiksi seuraavien vuosien aikana. Esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue määrittelee strategiassaan yhdeksi painopisteekseen

parhaat osaajat. Hyvinvointialue tahtoo olla arvostettu työnantaja ja kouluttaja, tukea johtamisellaan henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä sekä osallistaa henkilöstö toimintaan ja palvelujen kehitystyöhön. Yhtenä toimenpiteenä on tehdä tiivistä yhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa ja edistää tätä kautta koulutuksen laatua. (Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, 18, 20–22.) Pirkanmaan hyvinvointialue taas on vahvistanut visiokseen vuosille 2022–2025 henkilöstön saatavuuden, pysyvyyden ja riittävyden. Näillä tavoitellaan vision mukaan muun muassa, että työntekijät valitsevat Pirkanmaan hyvinvointialueen ja suosittelevat sitä, työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, työyhteisöönsä ja mahdollisuuksiin sekä voimavarojen kohdistamista siten, että tekijöillä on mahdollisuus onnistua. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2025, 7.) Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategiassa on havaittavissa samoja piirteitä kuin aiemmin mainituissa. Hyvinvointialueen strategisina painopisteinä ovat muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen sekä positiivinen erityiskohtelu rekrytoinneissa. (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2023, 5.)

Hyvinvointialueiden strategioista on havaittavissa yhtenäisyyttä ja halua keskittyä yhä enemmän oikeanlaisen osaamisen saavuttamiseen, saamiseen ja pitämiseen organisaatioissa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on tutustuttu palkitsemisen kokonaisuuden avulla henkilöstöetuihin ja niiden jaotteluun. Tämän jälkeen on tehty katsaus siitä, kuinka ja mihin asioihin henkilöt sitoutuvat työssään ja organisaatioissa ja käyneet katsaukseen siitä, kuinka yritykset voivat pyrkiä sitouttamaan henkilöstöään näiden teorioiden valossa. Viimeisenä tehtiin katsaus hyvinvointialueiden toimintaan Suomessa. Seuraavaksi syvennyttään tutkielman tutkimusosuuteen, jossa tehdään katsaus julkisiin lähteisiin pohjaten neljän suurimman hyvinvointialueen henkilöstöetuista ja niiden viestinnässä. Analyysi- ja tulososuudessa pohditaan, voidaanko näitä henkilöstöetuja pitää sitouttavina tekijöinä hyvinvointialueilla ja onko niissä eroja eri hyvinvointialueiden välillä.

5 Tutkimuksen menetelmä ja toteutus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on empiirinen, eli perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. Tutkimustapana se sisältää erilaisia lähestymistapoja ja aineiston keruumenetelmiä, eikä käsitä vain yhtä yhtenäistä tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus ei ole myöskään rajattu tiettyyn tieteenalaan. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään valittua ilmiötä, sen laatuja ja ilmenemistä. Tavoitteena on pyrkiä luomaan tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa valitusta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pohjaa yleensä sanoihin, ei numeroihin. Aineisto ja sen analysointi ovat keskeisessä roolissa tutkimuksen lopputuloksen kanssa. (Busetto, 2020.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tekemään johtopäätöksiä kerätystä aineistosta käsin, joten tutkimusongelma on rajattava siten, että siihen on mahdollista vastata tutkimuksen keinoin. Tutkimusaiheen valinta ja pohdinta, mitä siitä todellisuudessa halutaan tietää, ohjaavat metodin, eli menetelmän ja analysointitavan, valintaa. Menetelmän valintaa ohjaavat esimerkiksi, halutaanko tiettyä ilmiötä kuvailla vai esimerkiksi luoda uusia käsitteitä. (Kallinen & Kinnunen, 2021; Salamao, 2023.)

Tutkimus edellyttää aina aiheen aiempaan teoriaan ja tutkimukseen tutustumista ja perehtymistä sekä sen jäsenelyä esittämistä. Yleensä tutkimus pyrkii löytämään yhtymäkohtia olemassa olevan teorian ja kerätyn aineiston välillä, joskin teoriaa ei laadullisessa tutkimuksessa pidetä lähtökohtana vaan apuvälineenä ja keskusteluparina tutkimuksen eri vaiheille. Aineistolähtöisestä tutkimuksesta käytetään nimitystä induktiivinen. (Busetto, 2020; Kallinen ja Kinnunen, 2021.)

Teorian lisäksi laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti aineiston keruu. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi asiakirjat ja dokumentit, havainnointi, haastattelut ja vuorovaikutukselliset tilanteet. Aineisto voi olla olemassa olevaa tai tutkijan itse tuottamaa. (Busetto, 2020; Kallinen ja Kinnunen, 2021.)

Moninaisten lähestymistapojen vuoksi myös analysoinnin keinot ovat moninaiset. Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan konkreettista tapaa, jolla aineisto jalostetaan tieteelliseen muotoon. Analyysin tarkoituksena on tulkita aineistoa syvällisemmin ja luoda ymmärrys, mitä kaikkea se kertoo. Tyypillisiä analyysitapoja ovat sisällönanalyysin keinot, esimerkiksi teemoittelu ja tyypittely sekä erityiset analyysitavat eli teoreettismetodologiset viitekehykset. Laadullisessa tutkimuksessa sen objektiivisuutta kuvataan usein tutkimuksen luotettavuudella, jolla seurataan mitä epävarmuustekijöitä tai tutkimustuloksiin vaikuttavia seikkoja tutkimuksen teossa tai aineistossa on havaittu. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijan tulee huolehtia tutkimusetiikasta, eli omien (Busetto, 2020; Kallinen ja Kinnunen, 2021.)

Laadullinen tutkimus on joustavaa, avointa ja kontekstin huomioon ottavaa, joten aineiston keruun, analysoinnin ja tulinnan vaiheet eivät välttämättä ole vain peräkkäisiä, vaan niitä voidaan toteuttaa syklistä. Oivallukset ja havainnot voivat aiheuttaa tarpeen palata teoriaan ja laajentaa tai muuttaa alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa tai -kysymyksiä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että kirjoitustyötä tehdään koko prosessin ajan. (Kallinen ja Kinnunen, 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys neljän asukasmäärältään suurimman hyvinvointialueen henkilöstölleen tarjoamista henkilöstöeduista. Tavoitteena on luoda ymmärrys, ovatko tarjotut henkilöstöedut aiemman teorian valossa laadultaan ja ominaisuuksiltaan henkilöstön sitouttamiseen tähtääviä ja mahdollisesti siihen vaikuttavia. Tutkimuksessa selvitetään myös, onko henkilöstöetujen kokonaisuuksissa hyvinvointialuekohtaisia eroja. Lisäksi kerätään otanta näiden neljän suurimman hyvinvointialueen terveydenhoitoalan työntekijöitä koskevista työpaikkailmoituksista ja tarkastellaan, ovatko niiden tarjoamat henkilöstöedut esitelty työpaikkailmoituksissa siten, että niillä voisi olla positiivinen vaikutus työpaikkojen ja tehtävien vetovoimaan.

Tutkimus on toteutettu osittain kuvailevana, ja osittain vertailevana tutkimuksena, jotka ovat laadullisen tutkimuksen muotoja (Salamao, 2023). Nämä menetelmät valikoituivat tutkimukseen sen vuoksi, että tavoitteena on kuvailla hyvinvointialueilla tarjottavia henkilöstöetuja ja tulkita niiden merkitystä sitouttamisen näkökulmasta. Vertailua tutkimukseen luovat vertaaminen toisten hyvinvointialueiden tarjoamiin etuihin sekä tyypillisiin teorian valossa sitoutumista kehittäviin toimiin organisaatioissa.

5.1 Tutkimuksessa tarkasteltavat hyvinvointialueet

Aiemmassa osiossa tutustuimme hyvinvointialueiden toimintaan Suomessa yleisesti. Tässä tutkielmassa tarkastellaan laajemmin neljää asukasmäärältään suurinta hyvinvointialuetta, jotka ovat Länsi-Uudenmaan, Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Varsinais-Suomen hyvinvointialueet. Nämä neljä hyvinvointialuetta valikoituivat tutkimukseen, sillä ne vastaavat asukasmäärältään parhaiten toisiaan, mutta eroavat kuitenkin muilta osin. Nämä hyvinvointialueet ovat siis toisiinsa vertailukelpoisia asukasmäärän perusteella, mutta eroja niihin syntyy muista ominaisuuksista.

Taulukko 1 Neljän suurimman hyvinvointialueen asukasmäärä, alueen kuntien lukumäärä sekä sen terveydenhuoltoalan henkilöstön lukumäärä. (Pohde, 2024, s. 2 & 7; THL, 2022, s. 9; Varha, 2025, s. 20–21)

Hyvinvointialue	Asukasmäärä	Kunnat	Terveydenhuoltoalan henkilöstö
Pirkanmaan hyvinvointialue Pirha	523 000 (2024)	23	n. 12 200 (yht. 20 000 vuonna 2024)
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde	416 000 (2024)	30	16 000* (yht. 17 365 vuonna 2024)
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	495 000 (2024)	10	(yht. 10 000 vuonna 2024)**
Varsinais-Suomen hyvinvointialue Varha	495 000 (2024)	27	n. 14 700 (yht. 23 000 vuonna 2024)

*mukana kaikki sosiaali- ja terveysalan työntekijät, myös lääkärit.

**mukana koko hyvinvointialueen henkilöstö

Taulukossa 1 on esitetty näiden hyvinvointialueiden asukasmäärä, alueen kuntien lukumäärä sekä alueella toimivan terveydenhuoltoalan henkilöstön määrä. Henkilöstörakenne oli määritelty eri hyvinvointialueiden toimintakertomuksissa eri tavoin, joten henkilöstömäärät voivat todellisuudessa erota taulukon luvuista. Näillä hyvinvointialueilla on omia erityispiirteitään, joista osa on havaittavissa oheista taulukkoa tulkitsemalla.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue on pinta-alaltaan kaikista hyvinvointialueista toiseksi suurin, mutta sen uudistuksessa yhteen liitettyjen kuntien sekä sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen organisaatioiden määrä oli muutoksessa kaikkein suurin. (Tunturi, 2022.) Tämä johtunee siitä, että alueella on huomattava määrä pieniä paikkakuntia. Näistä hyvinvointialueista työntekijämäärä per 10 000 asukasta on vuonna 2023 ollut suurin Varsinais-Suomen hyvinvointialueella, toiseksi suurin Pohjois-Pohjanmaalla ja kolmanneksi suurin Pirkanmaalla. Näissä työntekijämitoitus asukaslukuun suhteutettuna on kaikkiin hyvinvointialueisiin verraten vähäinen, sillä Varsinais-Suomikin on listassa vasta seitsemäntenä. Selkeästi vähiten työntekijöitä per 10 000 asukasta on Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella, joskin luku ei ole täysin vertailukelpoinen muihin tarkasteltaviin hyvinvointialueisiin, sillä se lukeutuu osaksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä, jossa palvelujen järjestämisvastuun rakenne on hieman erilainen. (Palmgren & Karvonen, 2025, s. 15.) Kuntarekry.fi -palvelun tilastoinnin mukaan hyvinvointialueet rekrytoivat vuonna 2023 kaikista alustalla ilmoituksia julkaisseista organisaatioista eniten. Tutkimuksessa tarkasteltavista neljästä hyvinvointialueesta kolme listattiin Kuntarekry.fi:n tilastossa viiden eniten rekrytoineen hyvinvointialueen joukkoon. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue ei ollut mukana kyseisessä listauksessa. (Leiber, 2023.)

5.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmä

Tämä tutkielma perustuu valittujen hyvinvointialueiden henkilöstöetujen selvittämiseen julkisten lähteiden tarjoamien tietojen pohjalta. Tutkimus on osittain kuvailevaa (*descriptive study*) ja osittain vertailevaa (*en comparative study*). Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on antaa kuvaus tiettyyn ilmiöön tai ryhmään liittyen eri tiedonkeruumenetelmiä käyttämällä. (Salamao, 2023.) Tavoitteena voi olla kuvauksen luominen valitun ryhmän ominaisuuksista, käyttäytymismallin tai suuntauksen tunnistaminen, hypoteesin luominen sen perusteella, mitä syyt tai tekijät kertovat tai ymmärryksen luominen tiettyä ilmiötä tai ryhmää kohtaan. (Salamao, 2023.) Tässä tutkimuksessa pyritään kuvailun avulla ymmärtämään henkilöstöetujen kokonaisuus ja niiden merkitys sitouttamisen ja vetovoiman näkökulmasta.

Monissa tutkimuksissa on vertailua, vaikkei sitä tuotaisikaan tutkimusasetelmassa esiin. Tutkimustapa on hyvin moninainen ja sen avulla tutkittavaa kohdetta/ilmiötä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Vertailevasta tutkimuksesta on noussut esiin eräänlaisia haasteita, sillä se voi aina sisältää katsomuseroja niin lähteissä kuin tulkinnoissakin. (Kekkonen, 2008, s. 2–3.) Vertaileva tutkimus voi olla laadullinen tai määrällinen riippuen siitä, tutkitaanko sen avulla numeerisia vai yksilön kokemuksiin tai näkökulmiin liittyviä asioita.

Aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysinä, joka keskittyy tutkimaan, mistä asioista aineisto kertoo ja mitä siitä voidaan havaita. Sisällönanalyysissä ei välttämättä keskitytä tiettyihin sanamuotoihin tai sisältöjen kirjoitusasuun. Laadullisessa sisällönanalyysissä tunnistetaan ja nimetään elementtejä, jotka ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia. Aineistosta voidaan havainnoida yhtäläisyyksiä, eroja, tai molempia ja sen avulla luodaan kirjallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Vuori, 2021.)

5.3 Tutkimusaineiston keruu ja jaottelu

5.3.1 Henkilöstöedut

Hyvinvointialueiden henkilöstöedut ovat yritysten julkisuuden vuoksi julkista tietoa, mutta niitä ei välttämättä ole saatavilla julkisista lähteistä. Seuraavaan taulukkoon 2 on koostettu ne lähteet, joista kunkin hyvinvointialueen julkisista lähteistä saatavilla olleet henkilöstöedutiedot on kerätty. Viimeisessä sarakkeessa on tieto siitä vuodesta, jonka etuja kyseinen lähde käsittelee. Suluissa on tukiaineiston vastaava vuosi.

Taulukko 2 Linkit lähdeaineistoihin hyvinvointialueiden tarjoamista henkilöstöeduista

Hyvinvointialue	Lähde	Tarkasteluvuosi
Pirkanmaan hyvinvointialue Pirha	<ol style="list-style-type: none"> Pirkanmaan Hyvinvointialueen verkkosivut Tueksi: <ol style="list-style-type: none"> Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöedut 2024 Taustamateriaali päätöksenteolle ; tyhy-määrärahat ja henkilöstöedut STT-info vuoden 2023 hyväksytyistä henkilöstöeduista 	2025 (2023, 2024)
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde	<ol style="list-style-type: none"> Ylen artikkeli vuodelle 2023 päätetyistä eduista. STT:n info vuoden 2023 hyväksytyistä henkilöstöeduista 	2023 (2025)
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue Luha	<ol style="list-style-type: none"> Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen verkkosivut Tueksi: <ol style="list-style-type: none"> Kuntarekry.fi 	2023 (2025)
Varsinais-Suomen hyvinvointialue Varha	<ol style="list-style-type: none"> Varsinais-Suomen hyvinvointialueen henkilöstöedut Tueksi: <ol style="list-style-type: none"> Tiedote Varhan henkilöstöeduista vuodelle 2023 	2025 (2023)

Kuten teoriaosuudessa havaittiin, henkilöstöetujen jaotteluun ei ole olemassa selkeää yksiselitteistä teoriaa tai tapaa. Sen vuoksi olen tässä eri hyvinvointialueiden vertailussa päättänyt toteuttaa eri henkilöstöetujen lokeroinnin seuraavasti, mukaillen teoriaosuuden eri lähteitä:

- luontaisedut
- rahalliset edut, joilla tarkoitetaan henkilöstörahastoja, voitonjakoeriä ja tulospalkkioita sekä vakuutuksia
- lahjat ja alennukset
- virkistys- ja harrastustoiminta
- liikuntaedut
- hyvinvointiedut
- kulttuuriedut
- laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset
- osaamisen kehittäminen ja koulutukset
- lisäksi omaan valintaan perustuva edun käyttö, mikäli se perustuu tiettyyn palveluntarjoajaan (esim. Epassi, Edenred, Smartum) (osa virkistys- ja harrastustoimintaa)

Jaossa ei ole huomioitu etujen verotuksellisia näkökulmia, koska tutkielma perustuu pääosin sitouttamiseen ja veto- ja pitovoimatekijöihin. Näiden tekijöiden valossa edun verotuksellinen näkökulma ei ole yhtä relevantti, kuin edun luonne yleensä.

5.3.2 Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset

Tutkimusaineiston työpaikkailmoitukset on kerätty Kuntarekry.fi -palvelusta 6.4.–3.5. välisenä ajanjaksona vuonna 2025. Kuntarekry.fi on alusta, johon kuntaorganisaatiot, kuntien omistamat yritykset sekä hyvinvointialueet ja esimerkiksi kuntayhtymät voivat ilmoittaa avoimista työpaikoistaan. Alustalla voi ilmoittautua myös avoimiin keikkatöihin ja sijaiseksi. Kuntarekryä käyttää yli 350 julkishallinnon organisaatiota ja vuonna 2023

alustalla julkaistiin yli 100 000 avointa työpaikkaa. Avoimia paikkoja haki yli 590 000 työnhakijaa. Suurimmat rekrytoijat alustalla ovat hyvinvointialueet. (Leiber, 2023; Kuntarekry.fi, 2025.)

Työpaikkailmoitusten tarkastelussa otanta on tehty terveydenhuoltoalan henkilöstöä koskeviin työpaikkailmoituksiin valituilla hyvinvointialueilla. Otantaa ei ole rajattu sen perusteella, koskeeko työtehtävä yksi-, kaksi- vai kolmivuorotyötä. Tehtävänimikkeitä tai tehtävänkuvaa ei ole rajattu, mutta otantaan on valittu ne tehtävät, joiden ilmoituksissa kyseiseen työtehtävään on vaatimuksena terveydenhuoltoalan henkilöstöstä annetun lain mukainen pätevyys ja oikeus toimia tehtävässä, sekä ammatillisen koulutuksen tai alemman korkeakoulututkinnon suorittaminen. Otannassa ei ole huomioitu pääosin sosiaalialan työtä tekeviä työntekijöitä, vaan otanta perustuu terveyden- ja sairaanhoidollisiin, pääosin lähihoitajien ja sairaanhoitajien työtehtäviin. Otantaan on kuitenkin valittu esimerkiksi asumisyksiköissä avoinna olevia työtehtäviä, jotka joissain yhteyksissä määritellään sosiaalityöksi. Työpaikoista on valittu ositettu otanta, jolla tarkoitetaan otantaa perusjoukosta, joka on jaettu erikseen eri alalajeihin tai kategorioihin. Tällaisen otannan otto vaatii esitietoja perusjoukosta. (Tilastokeskus, 2025.)

Työpaikkailmoituksia haettaessa on tehty seuraavia rajauksia otannalle:

1. perusjoukosta (hyvinvointialueen avoimet työpaikat Kuntarekry.fi -palvelussa) haku on rajattu koskemaan ainoastaan terveysalan henkilöstöä koskevia työpaikkailmoituksia.
2. Näistä ilmoituksista on satunnaisotannalla valittu 5 työpaikkailmoitusta, jotka kuitenkin koskivat
 - a. eri toimipisteiden
 - b. osin toisistaan eroavien työtehtävien ilmoituksia (joko työnimikkeeltään tai työympäristöltään).

Myöhemmin tutkimuksen aineiston esittely -osuudessa on avattu tarkemmin, mitä nimikkeitä ja työtehtäviä tarkasteltava ilmoitus koskee.

6 Tutkimusaineisto

Seuraavaksi käymme läpi kerätyn tutkimusaineiston jokaisen neljän hyvinvointialueen kohdalla. Osiossa käydään läpi sekä hyvinvointialueen julkisista lähteistä haetut henkilöstöedut, jotka se tiedettävästi tarjoaa työntekijöilleen. Tämän jälkeen tekstissä on esitetty ne henkilöstöedut, jotka on tuotu esiin työpaikkailmoituksissa, jotka ovat olleet avoinna tarkasteluajanjaksolla huhti-toukokuussa 2025. Edellisessä osiossa on esitelty, millä perusteilla otanta työpaikkailmoituksista on tehty.

6.1 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on yksi seitsemästä kaksikielisestä hyvinvointialueesta. Alueen toimintakertomuksissa tai saatavilla olleista hyvinvointialuestrategioista ei juuri selviä henkilöstön palkkaukseen, palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin liittyviä dokumentteja tai informaatiota. Näin ollen henkilöstöedut on seuraavassa luvussa kuvattu hieman eri tavoin, kuin muiden hyvinvointialueiden osalta.

6.1.1 Hyvinvointialueen henkilöstöedut

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue ei avaa omilla verkkosivuillaan henkilöstön palkkausta tai henkilöstöetuja kovin tarkasti. Verkkosivuilla on ”Töihin meille” -osio, jonka ”Miksi juuri meille töihin?” -osio nähdään kuvassa 1. Alaotsikon ”Meillä on hyvät edut” -alla on maininta Eduhouse-verkkokoulutuksista sekä kieli- ja esihenkilökoulutuksista. Hyvinvointialueella on käytössä myös Mehiläisen työterveyshuolto. Kehittävän työympäristön yhteydessä mainitaan kymmeniä suuntia mahdolliselle urapolulle.

Miksi juuri meille töihin?

Olemme rohkea edelläkävijä

Uudistamme sen, mikä ei toimi, ja säilytämme toimivan. Meillä on tahtoa tehdä. Haluamme olla Suomen paras hyvinvointialue.

Lupaamme kehittävän työympäristön

Meillä pääsee näkemään, miten koko terveydenhuolto pelaa yhteen. Jokaisella on kymmeniä suuntia rakentaa omanlaista urapolkua.

Johdamme ihmislähtöisesti

Meillä on tutkitusti hyvä työilmapiiri. Jokaisen työntekijän on tärkeää tietää tehtävänsä, saada hyvät työkalut ja kokea saavansa tukea.

Meillä on hyvät edut

Tuemme osaamistasi tarjoamalla pääsyn Eduhouse-verkkokoulutuksiin sekä esimerkiksi kieli- ja esihenkilökoulutuksilla, unohtamatta työnohjausta ja mentorointia! Meillä työterveyden saat Mehiläisestä ja lisäksi käytössäsi on 200 euroa Epassin kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointietuihin.

Kuva 1 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen Töihin meille -sivusto (Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue, 2025)

Sosiaalialan työntekijöillä on mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja hybridityöhön useimmissa tehtävissä. Koska otanta työpaikkailmoituksista otetaan terveydenhuoltoalan henkilöstöä koskevista avoimista työpaikoista, ei tätä ominaisuutta kirjata yhdeksi tarjottavaksi etuudeksi. Etu koskee lähtökohtaisesti vain osaa henkilöstöstä, eikä näin ollen täytä henkilöstöedun yleistä vaatimusta siitä, että se myönnetään työsuhteen, ei sen laadun tai esimerkiksi pituuden perusteella.

Töihin meille -osion alla on erikseen omat osionsa kesätyöntekijöille, hoitajille, lääkäreille, erikoistuville lääkäreille, sosiaalihuollon työntekijöille, konsernipalveluille sekä opiskelijoille ja harjoittelijoille. Näihin on koottu edellä mainitun lisäksi pyrkimys helpottaa perhe-elämän ja työn yhdistämistä työvuorosuunnittelun avulla. Lisäksi on mainittu urapolut ja mahdollisuus kehittää ja syventää osaamista ja edetä esihenkilö- tai asiantuntijatehtäviin.

Taulukko 3 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut

Etulaji	Tarjottavat edut
Luontaisedut	1. lounasetu 1. työmatkaetu
rahalliset edut	-
lahjat ja alennukset	-
virkestys- ja harrastustoiminta	-
liikunta	1. 200 € Epassi-etu käytettäväksi haluamallaan tavalla
hyvinvointi	
kulttuuri	
laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset	1. Työterveyshuolto Mehiläisessä, ei kuitenkaan mainintaa laajuudesta
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	1. Eduhouse-verkkokoulutukset 2. Esihenkilövalmennukset 3. Urapolut ja mahdollisuus kehittyä esimerkiksi esihenkilö- tai asiantuntijatyöhön

** Työmatkaetu on osa 200 € etua, johon todellisuudessa sisältyy liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointi sekä työmatkaetu. Työntekijä saa jakaa edun haluamallaan tavalla eri etulajien kesken.

Taulukosta 3 havaitaan, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella urakehitykseen ja kouluttautumiseen liittyviä etuja korostetaan hyvinvointialueen omilla verkkosivuilla. Muita mahdollisia etuja ei sivuilta tai muista julkisista lähteistä löytynyt hyödynnettäväksi aineistoon.

6.1.2 Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut

Länsi-Uudenmaan Hyvinvointialueen työpaikkailmoituksista haettiin otanta 8.4.2025 avoimena olleista työpaikoista Kuntarekry.fi -palvelussa. Hyvinvointialueella oli avoinna kyseisenä päivänä alustalla 71 työpaikkailmoitusta.

Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset sisältävät seuraavat tehtävät:

1. Lähihoitaja (*kotihoito*)

2. Lähihoitaja, asumispalveluiden resurssipooli
3. Ohjaaja (*vastaanottokoti*) – sairaanhoitaja tai sosionomi
4. Sairaanhoitaja (mielenterveys- ja päihdepalveluiden avopalvelut, nuorten vastaanottopalvelut)
5. Sairaanhoitaja, osastot 2 ja 3
6. Sairaanhoitaja, terveysasema
7. Sairaanhoitaja (*hoivakoti/asumisyksikkö*)
8. Hammashoitaja, sijaisuudet

Jokaisessa työpaikkailmoituksessa henkilöstöedut tuotiin ilmi samanlaisella tekstikappaleella:

Olemme muutoksen tekijöitä. Uudistamme rohkeasti sen, mikä kaipaa parannusta, ja säilytämme sen, mikä toimii. Panostamme jokaisen työntekijämme hyvinvointiin ja haluamme tarjota monipuolisia etuja henkilöstöllemme. Tarjoamme lounasedun ja saat käyttöösi vuodessa 200 €, jonka voit käyttää toiveidesi mukaan kulttuuri-, hyvinvointi-, liikunta- tai matkalippuetuuksiin. Lisäksi pääset kehittämään omaa osaamistasi Eduhousen ja Oppiportin laajojen verkkokoulutusten avulla.

Lisäksi yhteensä viidessä kahdeksasta työpaikkailmoituksessa oli avattu muita henkilöstöetuja. Näitä olivat mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin (joustavuus), erikseen nimetyt koulutukset sekä mahdollisuus kehittää ammattitaitoa ja hankkia monipuolista työkokemusta. Alla taulukossa on kuvattu lukuina, mitä muista lähteistä poimittuja hyvinvointialueella tiedettävästi tarjottavia etuja on mainittu työpaikkailmoituksissa, ja kuinka monessa niistä.

Taulukko 4 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoitusten henkilöstöetujen maininnat lukuina

Tarjottu etuus	Mainittu työpaikkailmoituksessa (n=8)
lounasetu	8
liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkaetu	8
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	8
linkki verkkosivuille lukemaan lisää henkilöstöeduista	0

Kuten yllä olevasta taulukosta 4 havaitaan, jokaisessa työpaikkailmoituksessa tuotiin esille samat edut, joskin ne eroavat hieman siihen, mitä hyvinvointialue kertoo verkkosivullaan. Esihenkilövalmennuksista tai työterveyshuollosta ei ole mainintaa työpaikkailmoituksista. Ne työpaikkailmoitukset, joissa oli yhdenmukaisen henkilöstöetuja koskevan tekstikappaleen lisäksi jokin lisämaininta, kuvasivat pääosin työn joustavuutta ja korostivat urakehitys- ja koulutusmahdollisuuksia. Nämä on nähty teoriassa yhtenä merkittävänä sitoutumista vahvistavina tekijöinä.

6.2 Pirkanmaan hyvinvointialue

Vuodelle 2023 Pirkanmaa hyvinvointialue tarjosi henkilöstöetuja yhteensä 18,5 miljoonan euron edestä. Rekrytointeihin liittyen hyvinvointialueen vuosikertomuksessa mainitaan, että alueella oli avoinna vuonna 2023 yhteensä 2993 työpaikkaa ja avoimia tehtäviä haki 18 552 hakijaa. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2023.)

6.2.1 Hyvinvointialueen henkilöstöedut

Pirkanmaan hyvinvointialueen omilla verkkosivuilla on esitelty lyhyesti alueen yleiset henkilöstöedut ”Palkkaus ja henkilöstöedut” -sivulla. Edut on jaoteltu kuuteen eri osa-alueeseen, joita ovat ruokailu-, liikunta- ja kulttuurietuus E-passilla, työhyvinvointi, Virkisty vapaalla ry, Kissantassu Kodit, merkkipäivät ja osaamisen kehittäminen (kuva 9).

Henkilöstö- ja muut edut

Haluamme, että henkilöstömme voi hyvin ja tarjoammekin työntekijöillemme monipuoliset henkilöstöedut. Alla mainittujen etujen lisäksi alan virkaehtosopimusten mukaiset hyvät lomaedut pitkissä palvelussuhteissa takaavat lomapäivistä nautiskelun pitkin vuotta.

[Avaa kaikki sisällöt](#)

Ruokailu-, liikunta- ja kulttuurietuus E-passilla	▼
Työhyvinvointi	▼
Virkisty Vapaalla ry	▼
Kissantassu Kodit	▼
Merkkipäivät	▼
Osaamisen kehittäminen	▼

Kuva 2 Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöetujen otsikointi alueen verkkosivuilla

Eduista on kerrottu otsikoiden alla lyhyesti ja otsikoinnista voidaan havaita, mitä osaluokkia halutaan korostaa ja nostaa esille. Seuraavassa taulukossa 5 on kuvattu tarjottavat etuudet jaoteltuna tutkimusosuudessa määriteltyihin kategorioihin.

Taulukko 5 Pirkanmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut

Etulaji	Tarjottavat edut
Luontaisedut	1. lounasetu 25 %* 2. työmatkaetu** 3. kahvit, teet ja maidot 4. Kissantassu Kotien edulliset vuokra-asunnot Tampereella ja Nokialla
rahalliset edut	-
lahjat ja alennukset	1. merkkipäivämuistaminen 50- ja 60-vuotiaille, 150 € 2. eläkemuistaminen 300 € 3. neuvoteltuja alennuksia eri paikkakuntien palveluista
virkestys- ja harrastustoiminta	2. Virkisty vapaalla Ry*** ja 20 € virkestysraha yhdistyksen palveluista
liikunta	3. 200 € Epassi FLEX:llä käytettäväksi
hyvinvointi	4. yksikkökohtainen Tyhy-toiminta 50 €
kulttuuri	
laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset	-
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	4. ”monipuolinen kattaus koulutuksia ja valmennuksia”

* etu verottajan määrittelemän lounasedun mukaisesti

** Työmatkaetu on osa Epassi FLEX:n 200 € etua, johon todellisuudessa sisältyy liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointi sekä työmatkaetu. Työntekijä saa jakaa edun haluamallaan tavalla eri etulajien kesken.

*** Virkisty vapaalla Ry tarjoaa jäsenilleen alennusta TAYS:n kuntosalijäsenyydestä. Alennushinnat myös perheenjäsenille. Lisäksi neuvoteltuja alennuksia alueen yksityisiltä kuntosaleilta (Virkisty vapaalla Ry, 2025.)

Vuoden 2024 henkilöstöetujen esittelyn kustannusarvioerittelyssä yhdelle työntekijälle jyvitetty suora osuus henkilöstöeduista on 295 €, kun huomioon ei oteta lounasetua eikä

merkkipäivä- ja eläköitymismuistamista. Koko hyvinvointialueen henkilöstöetujen kustannuslaskelma vuodelle 2024 oli 7,77–17,42 miljoonaa euroa. 10 miljoonan eron kustannuslaskelmaan tuo lounasetu, joka on laskelmassa huomioitu minimi- ja maksimikäyttöperusteisesti. (Pirkanmaan hyvinvointialue, 2024.)

6.2.2 Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut

Tarkastelupäivänä 6.4.2025 Pirkanmaan hyvinvointialueella oli Kuntarekry.fi -alustalla avoinna 81 työpaikkailmoitusta. Osa työpaikkailmoituksista koski sijaistupoolia ja haku niihin oli avoinna toistaiseksi tai huomattavaan pitkän ajan, eikä niissä haeta henkilöä tiettyyn täytettävään virkaan tai toimeen.

Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset sisältävät seuraavat tehtävät:

9. Lähihoitaja (*asumisyksikkö*)
10. Lähihoitaja, kotihoito
11. Lähihoitajan sijaisuus, kotihoito
12. Sairaanhoitaja (*ikäihmisten palveluyksikkö*)
13. Sairaanhoitaja, sote-tilannekeskus
14. Sairaanhoitaja, nais erityinen asumispalveluyksikkö
15. Sairaanhoitaja, mielenterveys- ja päihdehoidon tiimit
16. Palveluohjaaja, ennalta ehkäisevät palvelut ja lähitorit

Jokaisessa työpaikkailmoituksista on nostettu esille henkilöstöedut, kussakin omalla tavallaan. Ilmoitusten kirjoitusasut olivat erilaisia, joten tiettyä sovittua linjaa niiden esiin tuomiseksi ei oletettavasti ole. Ilmoituksissa on havaittavissa kuitenkin yhteinen linja, jossa ilmoitukset tärkeät kohdat (*High lights*) on listattu siten, että luettelomerkinnät ovat sydänkuvioita. Listaukset sisälsivät pääosin työtehtävään liittyviä yksityiskohtia, mitä työnantaja tarjoaa, ja mitä työnhakijalta odotetaan. Alla kuvassa 3 esimerkki eräästä otannan työpaikkailmoituksista, jossa kyseistä tehokeinoa on käytetty.

Sinulle tarjoamme

- ♥ työyhteisön, joka on tukenasi myös varsinaisen perehdytysjakson jälkeen
- ♥ itsenäisen työn, jonka tukena ovat lähitoritoiminnan tiimi sekä vahva yhteistyöverkosto
- ♥ tilaisuuden hyödyntää taitojasi laaja-alaisesti sekä kehittää itseäsi ja työtäsi
- ♥ mahdollisuuksia osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen muun muassa säännöllisten sisäisten koulutusten kautta
- ♥ liukuvan työajan, jotta vapaa-ajan ja työn yhdistäminen olisi sujuvaa
- ♥ hyvät henkilöstöedut, kuten vuosittaisen liikunta-, kulttuuri-, työmatka- ja hyvinvointiedun sekä työnantajan lounasedun Epassilla, tyhy-toimintaa, Virkisty Vapaalla ry:n toiminnan ja työterveyshuollon palvelut. Työpaikalla on tarjolla myös kahvit ja teet. Tutustu tarkemmin: <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/toihin-meille/palkkaus-ja-henkilostoedut>

Kuva 3 Esimerkki Pirkanmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoituksesta

Alla olevan taulukon 6 ensimmäiseen sarakkeeseen on listattu jokainen Pirkanmaan hyvinvointialueen tarjoama henkilöstöetu. Toisessa sarakkeessa on lukumäärä, joka kertoo moniko työpaikkailmoitusotannan ilmoituksista mainitsi kyseisen edun tekstissään. Viimeisellä rivillä on niiden ilmoitusten lukumäärä, missä on linkki hyvinvointialueen verkkosivujen osioon, jossa henkilöstöeduista kerrotaan tarkemmin.

Taulukko 6 Pirkanmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoitusten henkilöstöetujen maininnat lukuina

Tarjottu etuus	Mainittu työpaikkailmoituksessa (n=8)
lounasetu	6
kahvit, teet, maidot	2
liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkaetu	6
Kissantassu kodit (vuokra-asunnot)	-
merkkipäivä- ja eläkemuistaminen	-
Virkisty Vapaalla Ry	7
yksikkökohtainen Tyhy-toiminta	7
neuvotellut alennukset palveluista	-
työterveyshuollon palvelut*	5
Epassi	6
linkki verkkosivuille lukemaan lisää henkilöstöeduista	3

*Työterveyshuoltoa ei ole mainittu muun lähdeaineiston mukaisissa henkilöstöeduissa.

Työterveyshuolto mainittiin henkilöstöetujen yhteydessä viidessä otannan kahdeksasta työpaikkailmoituksesta. Tätä etua ei ole mainittu muussa aineistossa, joka kerättiin hyvinvointialueiden julkisista lähteistä saatavilla olleesta aineistosta. Yhdessä ilmoituksista ei ollut mainintaa mistään henkilöstöedusta.

Tiedossa ennakoon kerätyn lähdeaineiston mukaisten henkilöstöetujen lisäksi työpaikkailmoituksessa mainittiin mahdollisuus kouluttautua ja kehittää omaa osaamista. Yhdessä näistä mainittiin kattava sisäinen koulutustarjonta ja mahdollisuus ulkoisiin koulutuksiin osallistumiseen. Yhdessä esitettiin mahdollisuus osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen säännöllisten sisäisten koulutusten kautta. Yhdessä tehtävässä esiteltiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuorosuunnitteluun (lähihoitaja). Yhdessä mainittiin liukuva työaika, jotta vapaa-ajan ja työn yhdistäminen olisi sujuvaa (palveluohjaaja).

6.3 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Vuodelle 2023 hyvinvointialue oli budjetoinut henkilöstöetuihin yhteensä 6,2 miljoonaa euroa. (Kärki, 2022.) Hyvinvointialue on muihin tarkastelun kohteisiin nähden poikkeuksellinen, sillä hyvinvointialue on rakentunut määrältään suurimmasta joukosta kuntia, kaupunkeja ja kuntayhtymiä. Pohde toimii 30 paikkakunnalla ja on yksi suurimmista hyvinvointialueista. Pohde on noussut uutisoinnissa esiin erinäisten haasteiden vuoksi muita hyvinvointialueita enemmän.

6.3.1 Hyvinvointialueen henkilöstöedut

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen verkkosivuilla ei ole sivustoa, jossa olisi esitelty hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut. Oheisessa taulukossa 7 on esitelty henkilöstöedut, jotka ovat vuodelta 2022 ja laadittu vuodelle 2023. Julkisista lähteistä kerätystä aineistosta ei ollut saatavilla tuoreempia henkilöstöetutietoja kyseiseltä hyvinvointialueelta.

Taulukko 7 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut

Etulaji	Tarjottavat edut
Luontaisedut	1. työsuhdepolkupyörä 2. työmatkaetu*
rahalliset edut	-
lahjat ja alennukset	4. merkkipäivämuistaminen 50-vuotiaille, sisältää palkallisen vapaapäivän ja 100 € arvoisen lahjakortin 5. merkkipäivämuistaminen 60-vuotiaille, sisältää palkallisen vapaapäivän ja 150 € lahjakortin 6. Eläkemuistaminen 200 €
virkestys- ja harrastustoiminta	5. Vapari Ry
liikunta	6. 250 € liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuurietu
hyvinvointi	7. yksikkökohtainen Tyhy-toiminta 30 €
kulttuuri	8. työyhteisötilaisuuksien (esim. pikkujoulut) järjestäminen 30 €
laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset	-
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	-

* Työmatkaetu on osa kokonaisuutta, johon todellisuudessa sisältyy liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointi sekä työmatkaetu. Työntekijä saa jakaa edun (yhteensä 250 €) haluamallaan tavalla eri etulajien kesken.

6.3.2 Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut

Tarkastelupäivänä 6.4.2025 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella oli Kuntarekry.fi -alustalla avoinna 79 työpaikkailmoitusta. Huomioitavaa on, että 11 ilmoituksista sisälsi 2–7 avointa tehtävää, joten todellisuudessa avoimien paikkojen määrä on ilmoitusten määrää suurempi. Tämän lisäksi osa ilmoituksista koski sijaistuspoolia ja haku niihin oli toistaiseksi voimassa oleva tai avoinna huomattavan pitkän ajan, eikä niissä haeta henkilöä tiettyyn täytettävään virkaan tai toimeen.

Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset sisältävät seuraavat tehtäväkuvat:

1. Lähihoitaja (2), toimi (*ikäihmisten palvelut*)
2. Lähihoitaja, sijaisuus, kotikuntoutus
3. Sairaanhoidtaja, toimi (2) lasten psykiatrinen hoitotyö
4. Sairaanhoidtaja, määräaikainen tehtävä, perioperatiivinen hoitotyö
5. Sairaanhoidtaja, toimi, akuuttiosastot (*dialyysi- ja akuuttiosastot*)
6. Sairaanhoidtaja (2), toimi, leikkaushoitotyö (*tukielin ja neurokirurgia*)
7. Toimintaterapeutti, toimi kuntoutuspalvelut
8. Fysioterapeutti, toimi, ikääntyneiden kuntoutus

Yhdessäkään edellä mainittujen tehtävien työpaikkailmoituksista ei tuotu esille Pohteen henkilöstöetuja. 8. ilmoitus, joka kosti fysioterapeutin tointa, oli avattu mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen seuraavasti:

Jatkuvaa kehittymistä: Tarjoamme sinulle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistasi ja kouluttautua. Ulkoisten koulutusmahdollisuuksien lisäksi järjestämme Pohteella laadukkaita ja käytännönläheisiä sisäisiä koulutuksia.

Jokaisen työpaikkailmoituksen ilmoitusosan alla on linkki Pohteen verkkosivuille. Työpaikkailmoitussivua alaspäin selaamalla, tulee avoimen tekstin jälkeen ensin yhteystiedot työnantajalle, sekä joitain ilmoituksen perustietoja (työn tyyppi, organisaatio, palkkaus, haku aika). Tämän jälkeen on katsaus samantyyppisiin avoimiin työpaikkoihin, jonka jälkeen on linkki sivulle ”Tutustu työnantajaan”. Linkin takaa löytyy perustietoja Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen toiminnasta, esimerkiksi maantieteellisestä alueesta ja työntekijämäärästä. Sivustolla on listattuna Pohteen sijaistyöhakemukset, linkki kesätyöpaikkahakuun sekä takaisin aiempiin Kuntarekry - sivuston työpaikkailmoituksiin. Lisäksi sivustolla on linkki Pohteen verkkosivujen etusivulle, ja ”Meille töihin” -sivustolle. Jälkimmäisestä löytyy tietoa eri tehtävistä sekä tietoa siitä, kuinka hakea eri työtehtäviin. Sivustolta pääsee edelleen lukemaan esimerkiksi uratarinoita ja hyvinvointialueen uutisia. Sivustolla ei kuitenkaan ole omaa osiota henkilöstöetuihin liittyen.

6.4 Varsinais-Suomen Hyvinvointialue

Varsinais-Suomen hyvinvointialue on niin ikään yksi kaksikielisistä hyvinvointialueistamme. Sen maantieteellinen alue on kohtuullisen pieni, mutta kuntia ja kaupunkeja se kattaa 27. Vuodelle 2023 hyvinvointialue budjetoi 6,6 miljoonaa euroa käytettäväksi henkilöstöetuihin. Summa on 20 % suurempi, kuin aiemmin alueen kunnissa ja kuntayhtymissä. (Varha, 2022.)

6.4.1 Hyvinvointialueen henkilöstöedut

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen verkkosivuilla on erillinen ”Meille töihin” osio, jonka alakategoriana on sivu työsuhde-eduille Alla taulukossa 8 on kuvattuna verkkosivuilla esiteltyt henkilöstöedut.

Taulukko 8 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut

Etulaji	Tarjottavat edut
Luontaisedut	1. lounasetu*
rahalliset edut	-
lahjat ja alennukset	1. 60 € merkkipäivämuistamiset 50- ja 60-vuotiaille ja 60 € muistaminen ja kahvitilaisuus eläköityville 2. alennuksia eri palveluntarjoajien tuotteista
virkestys- ja harrastustoiminta	1. vapaa-ajan viettopaikan ja rantasaunan vuokrausmahdollisuus edullisesti Naantalissa, Saariselän ja Uudenkaupungin kohteissa 2. TYHY-raha 25 €
liikunta	1. liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuurietu 150 €/250 €* 2. mentorointi ja työn ohjaus
hyvinvointi	
kulttuuri	
laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset	-
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	1. Täydennyskoulutukset 2. mentorointi ja työn ohjaus

*Henkilöstön valittavana on 1,1 € lounasetu ja 150 € liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkalippuetu, tai 250 € liikunta-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja työmatkalippuetu, tai 2,2 € lounasetu.

Ennen etujen esittelyä sivustolla kerrotaan, että työnantaja tahtoo tukea henkilöstön hyvinvointia, työssä jaksamista ja mahdollistaa ammatillisen kehittymisen.

Työsuhde-edut sivustolla mainittiin myös sellaisia etuja, jotka eivät sellaisenaan ole henkilöstöetuja. Näitä olivat muun muassa pitkät lomat ja työkokemuksisia. Pitkät lomat ja työkokemuksisän suuruus pohjaavat työehtosopimukseen.

6.4.2 Työpaikkailmoitukset ja niissä esitetyt henkilöstöedut

Tarkastelupäivänä 5.3.2025 Varsinais-Suomen hyvinvointialueella oli Kuntarekry.fi -alustalla avoinna 96 työpaikkailmoitusta. Huomioitavaa on, että otsikoinnin perusteella 1 ilmoituksista sisälsi useamman avoimen paikan, joten sen perusteella avointen paikkojen määrä on ilmoitusten määrää suurempi. Tämän lisäksi 10 ilmoituksista koski sijaistuspoolia ja haku niihin oli toistaiseksi voimassa oleva tai avoinna huomattavan pitkän ajan, eikä niissä haeta henkilöä tiettyyn täytettävään virkaan tai toimeen, mikä taas laskee avointen tehtävien todellista määrää.

Tarkasteltavat työpaikkailmoitukset sisältävät seuraavat tehtäväkuvat:

1. Lähihoitaja, vammaisten asumispalvelut
2. Lähihoitaja, ikääntyneiden palvelut, palveluasuminen
3. Sairaanhoidaja, akuutti geriatrinen sisätautiosasto
4. Sairaanhoidaja, ikääntyneiden palvelut, palveluasuminen
5. Toimintaterapeutti
6. Laboratoriohoitaja
7. Palveluohjaaja, ikääntyneiden palvelut
8. Ohjaaja

Yhdessäkään työpaikkailmoituksessa ei tuotu selkeästi esiin henkilöstöetuja, joita hyvinvointialue tarjoaa. Ilmoitustekstin alaosassa on kohta ”Lisätietoja”, jonka alapuolella on linkki hyvinvointialueen verkkosivujen etusivulle. Sitä kautta pääsee

tarkastelemaan työsuhte-etuja, mutta suoraa linkkiä niihin tai ”Töissä meillä” -osioon ei ole liitetty ilmoituksiin.

Ilmoituksista on havaittavissa kuitenkin joitain osaamisen kehittämiseen liittyviä mainintoja, joita on esitetty alla:

- *on kehittämismyönteinen ja innostunut työstään. Tarjoamme lisäksi kattavan perehdytyksen, jonka avulla pääset nopeasti sisään uuteen työhösi. ... Varha on koulutusmyönteinen organisaatio, joka tarjoaa työntekijöilleen laaja-alaisesti lisäkoulutusta.*
- *Toivomme sinulta halukkuutta kehittää ammattitaitoasi ja osaamistasi.*
- *Työyhteisömme on myönteinen kehitykselle ja tarjoamme sinulle työpaikan, jossa voit kehittyä ammatillisesti monipuolisessa työssä hyödyntäen omaa osaamistasi.*
- *Tule mukaan tiimiimme, jossa arvostetaan ammattitaitoasi ja tarjotaan mahdollisuus kehittyä ja kasvaa.*
- *Nyt sinulla on mahdollisuus hakea työtä, jonka kautta pääset kehittämään ammattitaitoasi Tyks sairaalapalveluiden parissa. ... Arvostamme halua kehittää omaa osaamista sekä aktiivisesti kehittyvän organisaation toimintaa.*

Edellä mainitut eivät niinkään kieli koulutuksista henkilöstötetuna, mutta jonkinlaisesta mahdollisuudesta kehittää osaamistaan osana työtehtäviä. Ainoastaan yhdessä oli maininta Varhan tarjoamasta lisäkoulutuksesta, kun valtaosan kieliasu kuvastaa enemmän työntekijälähtöistä kehittymishalua.

Edellä mainittujen lisäksi mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun ja sitä kautta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen oli mainittu yhdessä ilmoituksista. Yhdestä tehtävästä ilmoitettiin maksettavan rekrytointipalkkio, jonka suuruus oli 8 % tehtäväkohtaisesta palkasta kuuden kuukauden ajan.

Lisäksi kolmessa työpaikkailmoituksessa on tekstikappale, jossa mainitaan jo hyvinvointialueen verkkosivuillakin mainitut työkokemuksisia ja mahdollisuus pitkiin lomiin. Ne on avattu kummassakin ilmoituksessa seuraavasti:

Tehtäväkohtaisen palkan lisäksi sinulla on mahdollisuus saada erilaisia lisiä, esim. työkokemuksisia (3-8%). Työkokemuksisia maksetaan hyväksi laskettujen työvuosien perusteella ja mukaan lasketaan myös muilla työnantajilla tehty saman alan työ. Jos sinulla on hyväksi luettavaa työkokemusta yli 15 vuotta, voit

nopeastikin ansaita lomaa korkeimman taulukon mukaan eli jopa 38 päivää vuodessa, joka tarkoittaa 7,5 viikkoa.

Tahdon nostaa oheisen katkelman esille, sillä ilmoitukset olivat pituudeltaan lyhyehköjä ja tämä kappale pisin tai lähes pisin niistä kappaleista, joita tekstissä oli. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen tavoin, ei Varsinais-Suomen hyvinvointialueenkaan etuja ole koostettu taulukoksi, sillä etuja ei juuri ole tuotu ilmoituksissa esille.

6.5 Yhteenveto

Seuraavassa tarkastellaan edellä mainitun aineiston perusteella, millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä hyvinvointialueiden tarjoamissa eduissa on ja kuinka ne on viestitty verkkosivuilla ja työpaikkailmoituksissa.

6.5.1 Henkilöstöedut hyvinvointialueilla

Tarkasteltavien hyvinvointialueiden tarjoamat henkilöstöedut ja etenkin niiden viestiminen julkisissa lähteissä vaihtelevat laajasti. Havaittavissa on myös eroja sen suhteen, mitä etuja painotetaan työpaikkailmoituksissa ja verkkosivuilla. Toissijaisissa, etujen kartoittamisen tueksi haetuissa materiaaleissa, esimerkiksi tiedotteissa ja esitysmateriaaleissa, oli usein verkkosivuja laajemmin tietoa tarjotuista henkilöstöeduista. Alla taulukossa 9 on kuvattu kaikki neljän hyvinvointialueen tarjoamat edut, jotka julkisia lähteitä hyödyntäen olivat löydettävissä. Taulukossa ei ole huomioitu edun valinnaisuutta.

Taulukko 9 Tarkasteltavien hyvinvointialueiden henkilöstöedut

Etulaji	Etu	LUHA	PIRHA	POHDE	VARHA
luontaisedut	lounasetu	x	x		x
	työmatkaetu	x	x	x	
	polkupyöräetu			x	
	asuntoetu		x		
	kahvit, teet, maidot		x		
rahalliset edut	-				
lahjat ja alennukset	merkkipäivä- ja eläkemuistaminen		x	x	x
	alennukset		x		x
virkistys- ja harrastustoiminta	vuokramökit tms.				x
	yhdistystoiminta		x	x	
	TYHY-tominta		x	x	x
liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointi	seteli/digialusta, esim. Epassi, Smartum	x	x	x	x
laaja työterveys ja sairauskuluvakuutukset	laaja työterveyshuolto	(x)			
	vakuutukset				
osaamisen kehittäminen ja koulutukset	koulutusmahdollisuudet	x	x		x
	Urapolut	x			
	Esihenkilövalmennukset	x			
	Mentorointi ja työnohjaus				x

Taulukosta 9 ja aiemmasta aineistosta havaitaan, että jokainen tarkastelun hyvinvointialueista tarjoaa liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedun, jonka käyttötarkoituksesta työntekijät voivat päättää itsenäisesti. Kolmessa neljästä tapauksesta edun yhteyteen on liitetty työmatkaetu, eli se ei missään tapauksista ollut erillinen etu. Lounasedun tarjosivat kaikki alueet Pohdetta lukuun ottamatta. Varsinais-Suomessa tosin valittavana oli joko liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietu, lounasetu tai näiden yhdistelmä. Toisaalta vaihtoehdot tuovat joustavuutta, mutta toisaalta kaksi hyvinvointialuetta tarjosivat henkilöstölleen molemmat ilman erillistä valintaa. Pohde,

joka ei tarjoa lounasetua, tarjoaa arvoltaan suurimman edun liikuntaan, kulttuuriin ja hyvinvointiin. Muilla hyvinvointialueilla edun määrä on 150–200 €, kun se Pohteella on 250 €.

Merkkipäivämuistamiset olivat maininneet Pirha, Pohde ja Varha. Merkkipäivämuistamisten arvot vaihtelivat välillä 60–300 €. Erot ovat merkittäviä. Tyhy-toimintaan erillisen summan henkilöä kohti olivat maininneet Länsi-Uudenmaan hyvinvointialuetta lukuun ottamatta kaikki alueet ja sen määrä vaihteli 25–50 € välillä. Merkkipäivämuistamisiin ja tyhy-toimintaan panosti lähteiden mukaan rahallisesti eniten Pirha.

Koulutusmahdollisuuksia mainitsivat Pohdetta lukuun ottamatta muut kolme hyvinvointialuetta. Kouluttautuminen ja kehittyminen mainittiin niin sisäisten kuin ulkoisten koulutusmahdollisuuksien, esihenkilövalmennusten, mentoroinnin ja etenemismahdollisuuksien keinoin. Yhdistystoimintaa ja alennuksia tarjosivat puolet tarkastelun hyvinvointialuista.

Edullisen vuokra-asumisen mahdollisuutta toi esille Pirkanmaan hyvinvointialue, jossa tarjotaan henkilöstölle myös taukokahvit. Pohde taas tarjoaa aineiston perusteella ainoana hyvinvointialueena työsuhdepolkupyörää. Varsinais-Suomessa on ainoana tarjolla vuokramökki- ja saunamahdollisuuksia kahdella eri paikkakunnalla.

Vakuutuksia tai laajaa työterveyspalvelua ei lähteiden mukaan tarjoa yksikään tarkasteltavista hyvinvointialueista. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue on tosin ilmoittanut, että sen työterveyshuollon järjestäjänä toimii Mehiläinen, mutta työterveyshuollon laajuudesta ei ole mainintaa.

6.5.2 Työpaikkailmoitusten sisältö

Henkilöstöetujen viestiminen työpaikkailmoituksissa noudatti osin samankaltaista linjaa, kuin verkkosivujen ja muun lähdeaineiston tiedot tarjottavista henkilöstöeduista. Etujen

viestiminen ilmoituksissa oli hyvin vaihtelevaa. Ilmoituksista oli havaittavissa sekä työnantajan puolelta yhtenäistä etujen viestintää, personoitua viestintää sekä etujen viestimättömyyttä.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen ilmoituksissa oli yhtenäinen, jokaisessa ilmoituksessa toistuva teksti henkilöstöetuihin liittyen. Kappaleessa mainittiin niin aineettomia kuin aineellisia henkilöstöetuja. Osassa ilmoituksia kouluttautuminen ja urakehitys oli nostettu tekstiin omaksi osiokseen. Työpaikkailmoituksissa ei kuitenkaan mainittu kaikkia niitä etuja, joita hyvinvointialue muun aineiston perusteella tarjoaa henkilöstölleen.

Pirkanmaan hyvinvointialueen työpaikkailmoitusten sisältö erosi keskenään eniten, kun tarkasteltiin 8 työpaikkailmoituksen sisältöä henkilöstöetujen osalta. Ilmoituksista 7/8 sisälsi maininnan Virkisty Vapaalla Ry:stä sekä Tyhy-toiminnasta. Kyseiset edut oli mainittu jokaisessa ilmoituksessa, jossa henkilöstöetuja oli yleensäkin mainittu. Mikään muu eduista ei esiintynyt yhtä useassa työpaikkailmoituksesta. Tästä voidaan olettaa, että kyseiset edut arvioidaan työnantajan puolelta korkealle. Virkisty Vapaalla Ry on hyvinvointialueen verkkosivuilla otsikoitu omana osiona, kun sivuilla on kerrottu alueen työsuhte-eduista. Kuva otsikoinnista on nähtävissä tutkielman sivulla 78 (kuva 9). Osaa eduista ei mainittu ilmoituksissa lainkaan. Pirha oli tarkasteltavista hyvinvointialueista ainoa, joka oli liittännyt ilmoituksiin linkin verkkosivuilleen, joista hakija voi tutustua alueen palkkaukseen ja etuihin tarkemmin. Pirhan ilmoituksissa oli selkeämmin mukana persoonallisuutta siinä, kuinka henkilöstöedut oli tuotu esille ja kuinka niitä oli korostettu ilmoituksissa.

Pohde ei tuonut yhdessäkään tarkastellussa työpaikkailmoituksessa esille henkilöstöetuja, joita kuitenkin muun lähdeaineiston perusteella työnantajan puolelta tarjotaan. Sama ilmiö toistui Varhan ilmoituksissa, joissa tarjottavia etuja ei myöskään ollut mainittuna.

7 Johtopäätökset

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstöetuja neljä asukasmäärältään suurinta hyvinvointialuetta tarjoavat henkilöstölleen ja onko tarjotuissa eduissa eroja hyvinvointialueiden välillä. Henkilöstöetuja tarkasteltiin julkisista lähteistä saatavilla olleen tiedon keinoin. Lisäksi tutkittiin, kuinka henkilöstöedut on tuotu esille alueiden työpaikkailmoituksissa ja hyödynnetäänkö niitä viestinnässä vetovoimatekijöinä.

7.1.1 Aineistosta havaitut sitouttamisen keinot

Aineettomaan palkitsemiseen kytkeytyviä henkilöstöetuja ovat muun muassa joustava työaika, kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet, urapolut ja uralla eteneminen. (Viitala, 2021, 3.6; Hakonen ja muut, 2014, 153–155, 229–233) Teorian valossa aineeton palkitseminen sitouttaa henkilöstöä aineellista palkitsemista enemmän. Useassa teoriassa nimenomaan uralla eteneminen, työn joustot sekä koulutusmahdollisuudet on määritelty sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi ja ne kytketään aineettoman palkitsemisen keinoihin. Terveystieteiden tutkimuksissa etätöiden osalta tilastojen valossa kohtuullisen harvinaisia, mutta viime vuosina lisääntyneet. Yhdessä otannan tehtävässä etätömahdollisuus oli kuitenkin mainittu. Lisäksi osassa oli kuvattu mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunnitteluun.

Urakehitys ja palkkaus on aiemmissa TEHY:n teettämässä tutkimuksissa havaittu terveydenhuoltoalan henkilöstön keskuudessa yleisimmiksi tekijöiksi työpaikan tai alan vaihtoa suunniteltaessa. Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä työssä ja hyödyntää osaamista on myös teorian valossa nähty keinona sitouttaa henkilöstöä. Aineiston perusteella osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen panostavat kolme neljästä hyvinvointialueesta. On havaittavissa, että etenkin Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue korosti työpaikkailmoituksissaan ja verkkosivuillaan sen koulutusmahdollisuuksia mainiten erikseen esihenkilövalmennukset ja urakehityksen. Palkkauksen käsitettä ei ole

TEHY:n tutkimuksessa avattu, eikä ole tiedossa, tarkoitetaanko sillä palkkaa vai kokonaispalkitsemista. Kun tarkastellaan aineiston mukaisia henkilöstöetuja osana kokonaispalkitsemista, havaitaan että kaikki hyvinvointialueet tarjoavat rahan arvoisia etuja henkilöstölleen vähintään liikunnan, kulttuurin, hyvinvoinnin ja työmatkojen tukemiseen. Valtaosa tarjoaa myös lounasedun. Näistä etenkin työmatka- ja lounasedun voidaan arvioida olevan työarkeen eniten vaikuttava palkan lisäksi tarjottava rahallinen etu. Jokaisella hyvinvointialueella näitä ei aineiston perusteella ollut kuitenkaan käytössä.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino ja yhteensovittaminen on nähty teoriassa yhtenä merkityksellisimpinä sitouttamisen keinoina. Pirkanmaan hyvinvointialue nosti yhdessä työpaikkailmoituksessaan esille liukuvan työajan, jota kuvattiin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen sujuvoittajana. Etätyömahdollisuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuorosuunnitteluun mainittiin kumpainenkin yhdessä työpaikkailmoituksissa.

Arvostus, johtaminen ja toimiva organisaatiokulttuuri nähdään teoriassa henkilöstöä sitouttavina teemoina ja etenkin heikko esihenkilötyö on noussut aiemmassa tutkimuksessa esiin yhtenä syynä työpaikanvaihtoaikeille. Näiden mittaamista ja ilmenemistä henkilöstöeduissa on haastavaa arvioida. Organisaatiokulttuuri muodostuu toimintatavoista, johtamisesta ja yhteenkuuluvuudesta. Henkilöstöeduista merkkipäivämuistamiset sekä harrastus- ja virkistystoiminta voidaan nähdä yhteisöllisyyttä ja näin ollen sitoutumista lisäävinä elementteinä. Sitoutumista parantaa yksilön kuulumisen ja arvostuksen tunne, joten näiden etujen tarjoamisella voi ajatella olevan yhteys keinoihin sitouttaa. Työpaikkailmoitusten sävy vaihtelee, ja koska sitoutuminen pohjaa vahvasti yksilön ja organisaation sosiaaliseen vaihdantaan ja psykologiseen sopimukseen, voidaan näissä havaita epätasapainoa. Osa työpaikkailmoituksista pohjasi sävyiltään vahvasti hakijan osaamiseen ja kykyihin, eivät niinkään ihmisyyteen. Osassa ilmoituksia taas ilmaistiin selkeämmin, mitä hakija saa tullessaan työnantajan palvelukseen.

Joustavuutta ja osin arvostusta voisivat lisätä henkilökohtaiset edut. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaapäivät lapsen ensimmäisenä koulupäivänä, lastenhoidon tuki tai eläke-etuudet. (Viitala, 2021, luku 3.6; Hakonen ja muut, 2014, s. 153–155, 229–233). Tällaisista ei ollut mainintaa yhdessäkään työpaikkailmoituksessa tai nettisivuilla. Myöskään työvaatteita ei mainittu yhdenkään hyvinvointialueen kohdalla, vaikka työtehtävistä voisi päätellä, että sellaiset ainakin sairaalaympäristössä kuuluvat työntekijöille tarjottaviksi automaattisesti. Osa eduista voidaan ajatella niin itsestään selvinä, ettei niitä ymmärretä viestiä. Viestintä on kuitenkin avainasemassa siinä, miten esimerkiksi palkitsemisen kokonaisuus toimii ja siitä saadaan kaikki potentiaali irti sitouttamisen keinona.

7.1.2 Tarjotut henkilöstöedut suhteessa aiempaan tutkimukseen

Suuressa henkilöstöetututkimuksessa havaittiin, että liki 80 % vastaajista vaihtaisi tismalleen samoihin työtehtäviin sellaiselle työnantajalle, joka tarjoaa parempia henkilöstöetuja.

LähiTapiolan henkilöstöetuja koskevan tutkimuksen mukaan yksi arvostetuimmista henkilöstöeduista on laaja työterveyshuolto. Sekä LähiTapiolan että Suuren henkilöstöetututkimuksen mukaan niin ikään rahallinen liikunnan tukeminen nousee korkealle arvostetuimpien etujen joukossa. Suuressa henkilöstöetututkimuksessa yhdeksi suosituimmista eduista nousi kulttuurietu, joka rinnastetaan usein liikunnan ja hyvinvoinnin kanssa samaan etukokonaisuuteen. Tämän voi olettaa johtuvan siitä, että niillä on yhteinen verottomuuden kattosumma. (Viitala, 2021, 3.6; Hakonen ja muut, 2014, 153–155, 229–233; Verohallinto 2024) Myös työmatkaetu on nostettu yhdeksi merkittäväksi eduksi aiemmissa tutkimuksissa.

Aineiston perusteella jokainen hyvinvointialue tarjoaa nimenomaan liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointiedun henkilöstölleen. Valtaosalla työmatkaetu kuuluu osaksi edellä mainittua etua, jolloin henkilö voi itse päättää, mihin näistä edun käyttää. Laajaa

työterveyshuoltoa sen sijaan ei tarjoa oletettavasti yksikään, joskin työterveyshuollon yhtenä etuna on mainittu osana Länsi-Uudenmaan Hyvinvointialueen henkilöstöetuja.

7.1.3 Vetovoimaisuus henkilöstöetujen viestinnällä

Vetovoimatekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla yritys houkuttelee osaamista organisaatioon. Vetovoimaan vaikuttavat sekä fyysiset, että inhimilliset tekijät. Vetovoimaisen työnantajan on kuvattu tarjoavan vaikutusmahdollisuuksia, joustavuutta, turvallisen työyhteisön ja kiinnostuksen henkilöstön hyvinvointiin. Työnantajamielikuvalla on merkittävä osuus vetovoimatekijöissä, ja vahvan työnantajamielikuvan avulla yritykseen saadaan sopivimmat osaajat. (Kaplan & Kaplan, 2018, 7; Rinne, 2023; Great Place to Work, 2023a.) Terveysthuoltoalalla vaihtoaikaisia aiheuttavat tyypillisimmin epäinhimilliset työolot, heikko palkitseminen sekä rajalliset urakehitysmahdollisuudet. (Kuusisto ja muut, 2021, 5.) Tarkastellaan lopuksi, kuinka hyvinvointialueiden työpaikkailmoitukset ja etujen viestintä niiden verkkosivuilla voidaan nähdä vetovoimatekijänä hakeutua alueelle töihin.

Varsinais-Suomen ja Pohjois-pohjanmaan hyvinvointialueen osalta henkilöstöetuja ei ole käytetty tarkasteltavissa työpaikkailmoituksissa vetovoimatekijöinä, sillä niitä ei ole mainittu yhdessäkään ilmoituksista. Pohteen osalta myöskään verkkosivuilla ei ole mainintaa palkitsemiseen tai etuihin liittyen, joten niiden avulla vetovoimaisuuden kasvattaminen työnantajaa kohtaan voidaan katsoa olevan olematon. Myöskään Varsinais-Suomen hyvinvointialueen verkkosivuilla etuja ei ole juurikaan mainittu. Kummankin osalta hakukonetta käyttäen joitain etuja on löydettävissä, mutta niiden esiin tuominen hyvinvointialueen puolelta on huomattavan heikkoa. Varhan työpaikkailmoituksista kehitysmuutos on havaittavissa, mutta sen viestinnästä on havaittavissa pääosin toive yksilön halusta kehittyä.

Pirkanmaan hyvinvointialueella taas henkilöstöedut on tuotu esiin työpaikkailmoituksissa sekä omalla sivustollaan alueen verkkosivuilla. Verkkosivuille on myös linkki osassa työpaikkailmoituksista. Alue tarjoaa myös vuokra-asuntoja, minkä

avulla se voi voittaa työvoimaa muilta alueilta, kun asunnon hankintaa on helpotettu myös ulkopaikkakuntalaisten silmissä.

Länsi-Uudellamaalla noudatetaan yhtenäistä kaavaa henkilöstötujen viestinnässä ja edut on viestitty ilmoituksissa selkeästi. Koulutusmahdollisuudet ja urakehitys sekä työyhteisön tuki on nostettu voimakkaasti esiin niin työpaikkailmoituksissa kuin verkkosivuilla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vetovoimaisuutta ei voida tuottaa henkilöstötujen avulla, jos niitä ei viestitä potentiaalisille työnhakijoille. Kaksi hyvinvointialuetta, jotka olivat viestineet tarjottavat edut voivat lisätä alueen vetovoimaa niiden avulla. Koulutus- ja urakehitys on nostettu yhdeksi isoimmista syistä vaihtaa työnantajaa terveydenhuoltoalalla. Länsi-Uudellamaalla näitä teemoja taas on korostettu, mikä voi vaikuttaa henkilön hakeutumiseen juuri kyseiselle alueelle. Toisaalta Pirha on viestinyt etujaan laajemmin ja selkeämmin ja ottanut niissä huomioon sekä työyhteisöön liittyviä etuja ja aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja, joten heidän etunsa ja niiden viestintä kohdentuu laajemmalle joukolle potentiaalisia hakijoita.

7.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen rajoitteena oli aineiston saatavuuteen liittyviä tekijöitä. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen budjettia tai henkilöstötuihin käytettävää osuutta siitä ei ollut saatavilla verkkoaineistona. Länsi-Uudenmaan verkkosivut erosivat muihin tarkasteltaviin hyvinvointialueisiin siinä, että heidän julkaisunsa olivat pääosin tiedotteita, ja sivustolle ei ole lisätty esimerkiksi talousarviota tai toimintakertomusta kokonaisuudessaan tarkasteltaviksi. Tämä aiheuttaa epävarmuutta siihen, onko tutkielmassa huomioitu kaikki hyvinvointialueen tarjoamat henkilöstöedut, koska niitä ei ollut koko laajuudessaan saatavilla hyvinvointialueen verkkosivuilta, ja toisaalta kaikkien täysimittaisten dokumenttien ja kertomusten puuttuessa ei kokonaiskuvaa hyvinvointialueen eduista ole voitu täysin luotettavasti muodostaa.

Myöskään Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen verkkosivuilla ei ole palkkaukseen tai henkilöstöetuihin liittyvää informaatiota, mutta alueen tiedottamista seuraamalla etujen kokonaisuus saatiin määriteltyä tutkimuksen laajuuteen nähden riittävästi.

Edellä mainitut haasteet lähdeaineistojen vaihtelevuudessa ovat aiheuttaneet haasteita sille, kuinka tarkasti hyvinvointialueiden sitouttamien keinoja on voitu analysoida. Kaikki hyvinvointialueiden tarjoamat edut eivät välttämättä ole olleet tiedossa, koska tutkimus perustuu julkisesti saatavilla oleviin lähteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta sitouttamiskeinojen tarkastelun osalta olisi voitu parantaa hankkimalla tietoa hyvinvointialueiden henkilöstöeduista suoraan niistä vastaavalta taholta. Vetovoimaisuutta arvioitaessa validiteetti toteutuu, sillä aineisto on kerätty niistä lähteistä, joita jokaisella potentiaalisella työnhakijalla on käytettävissä.

7.3 Jatkokehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut ratkaista, vaan nimenomaan kuvailla tarjottuja henkilöstöetuja ja peilata niitä organisaation sitouttamisen keinoihin. Tutkielma avaa mahdollisuuden käyttää luotua oletusta; henkilöstöetuja voidaan hyödyntää sitouttamisen keinona ja aineiston valossa hyvinvointialueet tekevät näin, joskin hyvin vaihtelevasti. Ilmiön tutkimista voidaan jatkaa esimerkiksi yksilötasoisten kokemusten näkökulmasta. Seuraava tutkimus voisi kuvata, millainen vaikutus henkilöstöetujen sitouttavuudella todellisuudessa on yksilön sitoutumisen kannalta tai millainen painoarvo niiden tarjonnalla ja viestinnällä on henkilön tehdessä valintaa hakeutumisesta hyvinvointialueelle töihin.

7.4 Pohdinta

Viime vuosina hyvinvointialueet ovat nousseet otsikoissa esiin talousvaikeuksien, resurssipulan, hoitajavajeen ja pitkien hoitojonojen vuoksi. Lähdin tarkastelemaan tätä ilmiötä ja aihetta täysin ulkopuolisen silmin – en työskentele sosiaali- ja terveysalalla tai ole mukana päätöksenteossa, kun palvelujen järjestämisestä sovitaan. Tämän pro gradu -tutkielman alussa olin aiheesta lähes täysin lähivuosien uutisoinnin varassa. Oletukseni oli, että Suomessa on valtava määrä terveydenhuoltoalan henkilökuntaa, jonka voi jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: toiselle alalle vaihtaviin, kutsumuksena alan työtä tekeviin sekä työhönsä uupuneisiin. Olen aistinut, että kaksi viimeistä ryhmää pitävät käytännössä sisällään saman joukon ihmisiä. En kuitenkaan ole antanut tämän ennakkokäsityksen vaikuttaa tutkielmaan, vaan olen pyrkinyt tarkastelemaan sitä mahdollisimman neutraalisti.

Henkilöstöetujen käyttöä ja arvostusta koskevissa tutkimuksissa oli huomioitu tutkimusasetelmassa pääosin tyypillisiä ja tavanomaisimpia henkilöstöetuja. Ne eivät huomioineet etujen sitouttavaa vaikutusta, jolloin tarkastelunäkökulma oli enemmän etujen rahallinen hyöty. Kuitenkin sitouttamisen keinoja tarkastellessa voitiin havaita, että moni henkilöstöetu tukee sitouttamisen keinoja joko suoraan tai välillisesti. Näiden pohtimista vaikuttimina olisi ehkä syytä tarkastella organisaatioissa laajemmin sitouttamisen keinoina, mikäli sitä ei jo tehdä.

Teorian ja aiemman tutkimuksen valossa terveydenhuoltoalan henkilöstö on hyvin sitoutunutta sekä työhönsä, ammattiinsa että työyhteisöönsä. Henkilöstö kaipaa arvostusta ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan yhä paremmaksi. Lisäksi heidän työnsä on kuormittavaa ja valtaosa tuntuu antavan työlle kaiken potentiaalinsa. Työ sisältää sekä fyysisesti että henkisesti raskaita elementtejä. Hyvinvointialueiden rahoitus on hyvin pitkälle kiinni laskennallisesta rahoituksesta niin palveluiden kuin henkilöstöön saatavilla olevien resurssien osalta. Henkilöstöeduilla ei voida korvata palkkaa, mutta niitä tarjoamalla kokonaispalkitsemisesta voidaan saada houkutteleva ja toisaalta eri etujen verohyödyt voivat vähentää työnantajien kustannuksia. Niiden avulla voidaan

tukea henkistä ja fyysistä hyvinvointia, mahdollistaa urakehittyminen ja lisätä yhteisöllisyyttä. Etujen avulla alueelle voidaan houkutella henkilöstöä kauempaakin, joten niillä voi olla myös kilpailuetua, kun hyvinvointialueet kilpailevat parhaasta ja sitoutuneimmasta henkilöstöstä koko yhteiskuntamme pyörittämiseksi mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti.

Lähteet

- Ahonen, E., Ahopelto, M., Heikkinen, M., Huovinen-Tervo, M., Pekkala, T. ja Tolonen, E. (2021). Sote-Sopan keittokirja. KAKS – Kunnallisan kehittämissäätö. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/09/45_sote-sopan-keittokirja.pdf Viitattu 28.1.2025
- Airila, A. & Savinainen, M. (2023) Tietoa työkyvystä. Sosiaali- ja terveysala. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf> Viitattu 4.5.2025
- Albrecht, S. (2012) The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. International Journal of Manpower. Vol. 33. No. 7, 840-853. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721211268357>
- Aluehallintovirasto. (2022) Hyvinvointialueiden sote-valvonnan kehittäminen. <https://avi.fi/hyvinvointialueiden-sote-valvonnan-kehittaminen> Viitattu 9.2.2025
- Aluehallintovirasto. (2023) Hyvinvointialueet. <https://avi.fi/hyvinvointialueet> Viitattu 26.1.2025
- Aluehallintovirasto. (2022) Hyvinvointialueiden sote-valvonnan kehittäminen. <https://avi.fi/hyvinvointialueiden-sote-valvonnan-kehittaminen> Viitattu 9.2.2025
- Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). A Handbook of Employee Reward Management Practice. USA: Kogan Page Limited.
- Aro, T., Aro, R. & Aro N. (2020) Mistä on uudet hyvinvointialueet tehty? Alueellinen analyysi neljästä eri näkökulmasta lähtötilanteessa. Alekehittämisen konsulttitoimisto MDI. <https://www.mdi.fi/wp-content/uploads/2022/05/Hyvinvointialueiden-alueanalyysi-071120.pdf> Viitattu 14.3.2025
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy, D. (2017) Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review. The International Journal of Indian Psychology. Volume 4, Issue 2, No. 86, 175-188. DOI: 10.25215/0402.040. Viitattu 23.3.2025

- Busetto, L., Wick, W. & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurol. Res. Pract.* 2, 14 <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>
Viitattu 11.5.2025
- De Smet, A., Dowling, B. Mugayar-Baldocchi, M & Schaninger, B. (2021) A record number of employees are quitting or thinking about doing so. Organizations that take the time to learn why—and act thoughtfully—will have an edge in attracting and retaining talent. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours#/> Viitattu 2.4.2025
- Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. Koordinoitujen kohtaantoon. (2023) <https://www.ely-keskus.fi/kohtaannon-ratkaisut> Viitattu 9.5.2025
- Epassi, Aalto-yliopisto & Pole Star Advisory. (2023) Suuri henkilöstötutkimus 2023. Suunnittelijoina Juho-Petteri Huhtala & Pekka Mattila. https://www.epassi.com/hubfs/Guides/Suuri_Henkil%C3%B6st%C3%B6tutkimus_2023%E2%80%93T%C3%A4ysi_raportti_web.pdf?_hstc=153360231.658da4dab28e673010f004e475d81090.1728713771043.1740327932903.1740730061208.6&_hssc=153360231.3.1740730061208&_hsfp=3816920357&hsCtaTracking=43a92213-c939-4e89-afcc-73e45abe4bad%7C0992c08b-4a7c-49fd-94d3-1b7048e0c702. Viitattu 28.2.2025
- Great Place to Work. (2023b) Työpaikan pitovoima: Mikä saa henkilöstön sitoutumaan? Blogijulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyopaikan-pitovoima-mika-saa-tyontekijan-sitoutumaan/> Viitattu 29.3.2025
- Great Place to Work. (2023a) Työpaikan vetovoima ja mielikuva työnantajasta kulkevat käsi kädessä. Blogijulkaisu. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajamielikuva-ja-tyopaikan-vetovoima-kulkevat-kasi-kadessa/> Viitattu 29.3.2025
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (1. p.). Talentum.

- Harmainen, M. (2014) Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirjatutkimus. Tampereen Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017) Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 15 (1) – 2017. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301> Viitattu 3.5.2025
- Helander, M., Suominen, T. & Roos, M. (2019) Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. Hoitotiede 2019;31 (3), 180–190. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128449/77572> Viitattu 23.2.2025
- Honkatukia, J., Suhonen, T., Haula, T., Holster, T., Korajoki, M., Laukkonen, M-L., Idström, A., Karhunen, H., Nyyssölä, M. & Villanen, J. (2024) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti. Valtioneuvoston kanslia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165600/VNTEAS_2023_13.pdf?sequence=4&isAllowed=y Viitattu 23.2.2025
- HUS Tarkastuslautakunta. (2023) Henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen. <https://arviointikertomushus.fi/wp-content/uploads/2024/04/Arviointimuistio-Henkilostovoimavarat-ja-niiden-johtaminen.pdf> Viitattu 26.4.2025
- IF. (2025) Työntekijän sitouttaminen. <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyontekijan-sitouttaminen> Viitattu 2.5.2025
- Jokivuori, P. (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Department of Social Sciences and Philosophy/Sociology. https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_13345 Viitattu 1.5.2025
- Jokivuori, P. (2004) Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004, 284–294. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260> Viitattu 17.4.2025
- Kajanto, M. (2022) Miten sitoutua, miten sitouttaa? Proliiton ajankohtaiset. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/miten-sitoutua-miten-sitouttaa> Viitattu 26.4.2025

- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> Viitattu 11.5.2025
- Kangasmaa, N. (2023) 3 asiaa, jotka yhdistävät maailman parhaita työpaikkoja. Epassin julkaisu. <https://www.epassi.fi/fi/tyonantajalle/artikkelit/3-asiaa-yhdistaa-maailman-parhaita-tyopaikkoja> Viitattu 6.4.2025
- Kaplan, M. & Kaplan, A. (2018) The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)* Vol. 5, No. 1, 3/2018, 46-50. https://www.jesd-online.com/dokumenti/upload/separated/Vol_5_No_1_Paper5.pdf Viitattu 19.3.2025
- Kekkonen, J. (2008) Vertailevan tutkimuksen haasteita. *Tieteessä tapahtuu* vol 26, no. 2–3/2008, s. 32–37. <https://journal.fi/tt/article/view/482> Viitattu 23.3.2025
- Keva. (2023) Hyvinvointialueiden työntekijöistä joka kolmas eläköitymässä. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/hyvinvointialueiden-tyontekijoista-joka-kolmas-elakoitymassa/#> Viitattu 23.2.2025
- Kirkonpelto, T. & Matinheikki, J. (2024) Hyvinvointialueiden vuokratyövoiman käyttöä selvittävän verkoston raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165519/STM_2024_8_rap.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 3.4.2025
- Klonoski, R. (2016) *International Journal of Human Resource Studies*. Defining Employee Benefits: A Managerial Perspective. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v6i2.9314> Viitattu 22.2.2025
- Komonen, M. (2022) Työelämäntutkijalta yllättävä kommentti työhön sitoutumisesta – se voi johtaa jopa uupumiseen: ”Ei ole järkevää”. Duunitorin julkaisu. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen> Viitattu 3.4.2025
- Koponen, P. & Tynkkynen, L-K. (2023) Työterveyshuollon sairaanhoitopalvelut. Työpäpaperi 8/2023. Työterveyslaitoksen julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146227/TY%C3%962023_008_T

[y%C3%B6terveyshuollon%20sairaanhoitopalvelut%20s%20korjattu%20150323.pdf?sequence=4&isAllowed=y](#) Viitattu 14.3.2025

Kuntaliitto. (2024) Kuntien ja kuntayhtymien yhteistoiminta – Kuntayhtymät.

<https://www.kuntaliitto.fi/laki/kuntien-ja-kuntayhtymien-yhteistoiminta/kuntayhtymat> Viitattu 1.2.2025

Kuntarekry.fi (2025) Kuntarekry.fi -palvelun sivusto. <https://www.kuntarekry.fi/> Viitattu 31.3.2025

Kuntarekry. (2024) Tietoa Kuntarekrystä. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tietoa-kuntarekrysta/> Viitattu 23.2.2025

Kuntatyönantajat. (2022) Henkilöstön saatavuus hyvinvointialueilla.

<https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/henkiloston-saatavuus> Viitattu 14.3.2025

Kuntatyönantajat. 2024. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstömäärä kasvoi, mutta palveluiden kysyntä kasvaa edelleen. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2024/kunta-ja-hyvinvointialan-henkilostomaara-kasvoi-mutta-palveluiden> Viitattu 17.2.2025

Kuusisto T., Arola T. & Salin S. 2021. Sairaanhoitajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva Hoitotyö 19(3), 3–11. Viitattu 2.4.2025

Kärki, T. (2022) Hyvinvointialueen työntekijöiden henkilöstöeduista päätettiin – listalla muun muassa työsuhdepolkupyöräetu. Ylen artikkeli. <https://yle.fi/a/74-20007673> Viitattu 6.4.2025

Laki hyvinvointialueesta. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611> Viitattu 1.2.2025

Leiber, M. (2023) Kuntarekryn vuosi: Julkisen sektorin osaaaja- ja työpaikkatilanne vuonna 2023. STT Info. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70087490/kuntarekryn-vuosi-julkisen-sektorin-osaaaja-ja-tyopaikkatilanne-vuonna-2023?publisherId=69820448&lang=fi> Viitattu 31.3.2025

Louha, P. (2025) Työnantajan tarjoamia etuja jää käyttämättä – Taustalla yksin-kertainen syy. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/suomi/art-2000010967241.html> Viitattu 14.3.2025

- Luoma, T. (2015) Employer Brand Journey eli Työnantajamielikuvan Synty. <https://www.tomlaine.com/blog/1979> Viitattu 4.5.2025
- Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Matikka, M. (2023) Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen> Viitattu 4.5.2025
- Mattila, Y. (2011) Suuria käännekohtia vai tasaista kehitystä? Tutkimus Suomen terveydenhuollon suuntaviivoista. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/4f65349d-26eb-4971-992d-2387ff1ebaeb/content> Viitattu 28.1.2025
- Mattinen, K. (2019). Henkilökuntaedut käytännönläheisesti (4. uudistettu painos.). Kauppakamari.
- McMullen, T. & Scott, D. (2020) Findings from Two Decades of Total Rewards Research: What WorldatWork Members Have Taught Us. https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1209&context=business_facpubs Viitattu 12.4.2025
- MTV Uutiset & Työvoimabarometri (2025) Suomessa yli 6000 työtöntä lähihoitajaa. MTV Uutisten artikkeli työvoimabarometrin tuloksista. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/suomessa-yli-6-000-tyotonta-lahihoitajaa-samalla-satonen-haalii-ulkomailta-hoitajia/9088756> & <https://tyovoimabarometri.fi/ammatti?ammatti=2b4a0039-ceed-4d48-9a24-559d6839dcd2> Viitattu 23.3.2025
- Mäkelä, H. (2018) Sitoutuminen - sen eri muodot ja luonne. <https://kansalaisareena.fi/wp-content/uploads/2019/01/SITOUTUMINENHELI-2-%E2%80%93-kopio-1-ilovepdf-compressed.pdf> Viitattu 21.4.2025
- Niiranen, T. & Koskinen, V. (2022) Hyvinvointialueen henkilöstöedut. Pirkanmaan hyvinvointialueen HR:n esitysmateriaali. <file:///C:/Users/kaisu/Downloads/Taustamateriaali%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksenteolle%3B%20Tyhy->

[m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4rahat%20ja%20henkil%C3%B6st%C3%B6edut.pdf](#)

Viitattu 6.4.2025

Palmgren, S. & Karvonen, E. (2024) Julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö

2023. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportti. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241219104730> Viitattu 23.3.2025

Paulavaara, P. (2022) Ennätysmäärä hoitajia haluaa luopua ammattioikeuksistaan – Valvira: "Hakemuksia on perusteltu sillä, että sitten ei voida pakottaa töihin". Ylen artikkeli. <https://yle.fi/a/3-12614569>. Viitattu 8.5.2025

Pekkarinen, L. & Pulkkinen, J. M. (2023) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. Kevan tutkimuksia 1/2023. [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen alan tyohyvinvointi 2022.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf) Viitattu 4.5.2025

Pekkarinen, L., Korhonen, M. & Erkkilä, T. (2025) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024. Kevan tutkimuksia 2/2025. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2024.pdf> Viitattu 22.2.2025

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025) Hyvinvointialueen henkilöstötietä ja palkkausta koskeva sivusto. <https://www.pirha.fi/tietoa-meista/toihin-meille/palkkaus-ja-henkilostoedut> Viitattu 6.4.2025

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2025) Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöohjelma 2023–2025.

<https://Pirkanmaan%20hyvinvointialueen%20henkilöstöohjelma%202023-2025.pdf> Viitattu 26.4.2025

Pirkanmaan hyvinvointialue. (2023) Vuosikertomus 2023. <https://www.pirha.fi/web/vuosikertomus-2023/henkilosto> Viitattu 26.4.2025

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. (N.d.) Tukea, turvaa ja hyvinvointia pohjoiskarjalaisille. <https://www.siunsote.fi/hyvinvointialue> Viitattu 1.2.2025

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue. (2024) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue Pohde. Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus – yhdessä tehden.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146018/URN_ISBN_978-952-343-955-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 17.2.2025

- Rautonen, M. (2022) Henkilöstön palkitsemisen useat eri tavat. Yrittäjänaiset. <https://www.yrittajanaiset.fi/henkiloston-palkitsemisen-useat-eri-tavat/> Viitattu 23.3.2025
- Rehn, A. (2018) Miksi työpaikkaan sitoudutaan kuin avioliittoon? Vaihtamalla paranee, usko Alf Rehn. Duunitorin julkaisu. <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-kolumni-vaihtamalla-paranee> Viitattu 3.4.2025
- Richardson, C., Nucci, R. & Sevilla, D. (2025) Kokonaispalkitsemisen strategia: Opas HR-asiantuntijoille ja liike-elämän johtajille. Getguru. <https://www.getguru.com/fi/reference/total-rewards-strategy> Viitattu 12.4.2025
- Rika, J. (2019) Nurmijärven uutiset. Suomessa työntekijöillä on jopa 50 etua, joita moni ei edes huomaa – "Yleensä puuttumisen ymmärtää vasta työttömänä tai eläkkeellä". <https://www.nurmijarvenuutiset.fi/paikalliset/1214894> Viitattu 22.2.2025
- Rinne, L. (2023) Vetovoimaa työnantajalle: joustot, merkityksellisyys ja turva. Kevan blogijulkaisu. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/vetovoimaa-tyonantajalle-joustot-merkityksellisyys-ja-turva/> Viitattu 29.3.2025
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 11.5.2025
- Salamao, A. (2023) Mikä on kuvaileva tutkimus ja miksi se on tärkeä tutkimuksessa? Mind the Graph. <https://mindthegraph.com/blog/fi/mika-on-kuvaileva-tutkimus/> Viitattu 26.4.2025
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. (2024) Ammattioikeuksistaan luopuneet sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöt hakevat oikeuksiaan takaisin. <https://valvira.fi/-/ammattioikeuksistaan-luopuneet-sosiaali-ja-terveydenhuollon-ammattihenkilot-hakevat-oikeuksiaan-takaisin> Viitattu 12.4.2025

- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024) Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. <https://stm.fi/hyvinvointialueet> Viitattu 8.2.2025
- STT Info. (2022) Pirkanmaan hyvinvointialue – Hyvinvointialueen henkilöstöedut hyväksyttiin muutoksitta. Tiedote. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69950730/hyvinvointialueen-henkilostoedut-hyvaksyttiin-muutoksitta?publisherId=69818823> Viitattu 6.4.2025
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2033) Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon tutkimus, Nro. 4, 2003. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100348/57885> Viitattu 21.4.2025
- Syyli, J. (2023) Pienet eleet, suuret vaikutukset – Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitouttamiselle. PwC Suomen uutisjulkaisu <https://uutishuone.pwc.fi/pienet-eleet-suuret-vaikutukset-aineettoman-palkitsemisen-merkitys-tyontekijoiden-sitouttamiselle/> Viitattu 14.4.2025
- Tarallo, M. (2018) How to Use Employee Turnover Robust Retention Strategies. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/how-to-reduce-employee-turnover-robust-retention-strategies> Viitattu 19.3.2025
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. (2022) Tiedosta arviointiin. Tavoitteena paremmat palvelut. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-955-9> Viitattu 17.2.2025
- Tevameri, T. (2021) Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 6.4.2025
- Tilastokeskus. (2025) Käsitteet. Tilastokeskuksen tietoa eri käsitteistä tilastoinnin kontekstissa. <https://stat.fi/meta/kas/index.html> Viitattu 29.3.2025
- Timely. (2022) Miksi koulutus on tärkeää työntekijöille? 10 etua henkilöstösi kouluttamisesta. Timelyn blogi. <https://time.ly/fi/blogi/miksi-koulutus-on->

- [t%C3%A4rke%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden-eduille/](#) Viitattu 3.5.2025
- Tulgan, B. (2013) Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Rainmaker Thinking. <https://grupespsychoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf> Viitattu 4.5.2025
- Tunturi, T. (2022) Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue palvelee yli 400 000 asukasta – Muutosjohtaja Ilkka Luoma: "Toimintojen hallitun siirron jälkeen alkaa vuosia jatkuva uudistustyö." Rantapohja. <https://www.rantapohja.fi/haukipudas/pohjois-pohjanmaan-hyvinvointialue-palvelee-yli-400-000-asukasta-muutosjohtaja-ilkka-luoma-toimintojen-hallitun-siirron-alkaa-vuosia-jatkuva-uudistustyo/> Viitattu 14.3.2025
- Tyky.fi. (2025) Henkilöstöedut. <https://www.tyky.fi/henkilostoedut/> Viitattu 14.3.2025
- Työterveyslaitos. (2024) Työterveys – Työterveyshuolto. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto> Viitattu 5.3.2025
- Vakuutusalan työehtosopimus. (2023) <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2023/03/vakuutusalan-tes-2023-2025.pdf> Viitattu 14.3.2025
- Valtioneuvosto. (2020) Hallituksen esitys sote-uudistukseksi ja uudistusta koskeva lainsäädäntö etenee eduskuntaan. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/hallituksen-esitys-sote-uudistukseksi-ja-uudistusta-koskeva-lainsaadanto-etenee-eduskuntaan> Viitattu 17.2.2025
- Valtioneuvoston kanslia. (2023) Laaja sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistamisen sanasto fi-sv-en. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3457861/Laaja+sosiaali-+ja+terveydenhuollon+ja+pelastustoimen+uudistamisen+sanasto+fi-sv.pdf/a53c64ce-4934-9308-4b44-440f9416fbfa/> Viitattu 8.2.2025
- Valtiovarainministeriö (N. d.) Hyvinvointialueiden tehtävät ja toiminta (ja alaotsikot). <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta> Viitattu 26.1.2025
- Valtiovarainministeriö. (2024a). Hyvinvointialueiden talous. <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-talous> Viitattu 26.1.2025

- Valtiovarainministeriö. (2024b) Hyvinvointialuetalouden näkymät 2024–2028. Valtiovarainministeriön muistio 8.5.2024. <https://vm.fi/documents/10623/0/Hyvinvointialuetalouden+n%C3%A4kym%C3%A4t+vuosina+2024-2028.pdf> Viitattu 28.1.2025
- Valtiovarainministeriö. (2024c) Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö. <https://vm.fi/kuntien-ja-hyvinvointialueiden-yhteistyö> Viitattu 14.3.2025
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2025) Varsinais-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. <https://www.varha.fi/fi/tietoa-meista/varsinais-suomen-hyvinvointialue> Viitattu 26.4.2025
- Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (2022) Varsinais-Suomen hyvinvointialueen aluehallituksen päätökset 20.12.2022. <https://www.varha.fi/fi/ajankohtaista/varsinais-suomen-hyvinvointialueen-aluehallituksen-paatokset-20122022> Viitattu 3.5.2025
- Verohallinto. (2024) Henkilökuntaedut verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa9/#3.1-verovapauden-yleiset-edellytykset> Viitattu 5.3.2025
- Verohallinto. (2024) Henkilöstörahasosta saatavien tulojen verotus. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48977/henkilostorahastosta-saatavien-tulojen-verotus5/> Viitattu 23.3.2025
- Vihusaari, K. (2023) Pirkanmaan hyvinvointialueen henkilöstöedut 2024. Pirkanmaan hyvinvointialueen esitysmateriaali henkilöstöjaostolle ja yhteistoimintaelimelle. <file:///C:/Users/kaisu/Downloads/Henkil%C3%B6st%C3%B6edut%202024korjattu.pdf> Viitattu 6.4.2025
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos.). Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H., PS-kustannus, & Santalahti-kustannus. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.
- Virkisty Vapaalla Ry. (2025) Virkisty Vapaalla Ry:n verkkosivusto. <https://virkistyvapaalla.fi/> Viitattu 6.4.2025

Wallin, O. (2010) Eri-ikäisten hyvinvointitekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit.

Työelämän tutkimus 3/2010 (8. vsk).

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87386/46295> Viitattu

23.3.2025

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018).

Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. AlmaTalent.