

# Henkilöstön työhyvinvointi-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely 2026

Kaupunginhallitus 01.06.2026  
137/01.00.00/2026

Esittelijä: Kaupunginjohtaja Jokitalo Juha  
Valmistelija: HR-erityisasiantuntija Heli Huhtamäki

## 1. Yleiskuva ja kokonaisarvio

Kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnista, työyhteisön toimivuudesta sekä koko organisaation toimintatavoista. Kyselyssä tarkasteltiin myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista Karkkilan kaupungilla.

Kyselyn käytettiin Kevan tarjoamalla verkkotyökalu, jossa Karkkilan kaupungin tuloksia verrataan verrokkiryhmään keskisuuret kunnat. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä 28.04.2026 - 19.05.2026 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 276 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 146 työntekijää, mikä vastaa 52,9 prosenttia henkilöstöstä ja antaa siten luotettavan kokonaiskuvan organisaation työhyvinvoinnin, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilasta.

Kyselyssä olevien käsitteiden määrittely:

- Työyhteisöllä tarkoitetaan työyksikköä, jossa työntekijä työskentelee.
- Esihenkilöllä tarkoitetaan lähiesihenkilöä.
- Työnantajan toiminnalla tarkoitetaan koko organisaatiota, ja johtamisella kaupungin johtoryhmää sekä poliittista johtoa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin perusrakenne on pääosin kunnossa. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja pystyvät hyödyntämään osaamistaan monipuolisesti. Samanaikaisesti tuloksissa näkyy kuitenkin selkeä kehittämistarve erityisesti organisaatiotason johtamisessa, avoimuudessa ja työn kuormittavuuteen liittyvissä tekijöissä.

Kokonaisuudessaan organisaation tilanne voidaan kuvata siten, että työ toimii hyvin yksikkötasolla, mutta koko organisaation yhteinen toimintakulttuuri ja johtaminen eivät tue tätä riittäväällä tavalla.

## 2. Työn sujuminen työyhteisössä

Tulosten perusteella työn arki työyhteisöissä näyttäytyy pääosin toimivana. Vastaajat kokevat selvästi tietävänsä työyksikkönsä tavoitteet, ja tuloksen keskiarvo 4,3 osoittaa, että työn suunta on työntekijöille selkeä.

Lisäksi työyhteisöissä vallitsee melko vahva luottamuksellinen ilmapiiri, ja ristiriitojen käsittelyyn liittyvät kokemukset ovat kohtalaisen hyviä. Tämä viittaa siihen, että työyksiköissä on toimivat vuorovaikutuksen perusteet ja kyky käsitellä arjen haasteita.

Sen sijaan yksiköiden välinen yhteistyö saa selvästi heikomman arvion, keskiarvon ollessa 3,5. Tämä osoittaa, että organisaatio toimii edelleen osin erillisinä kokonaisuuksina eikä yhteistoiminta yli yksikkörajojen ole riittävällä tasolla.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tällä on merkittävä vaikutus, sillä puutteellinen yhteistyö lisää työn kuormittavuutta, hidastaa tiedonkulkua ja heikentää organisaation kykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamista.

### 3. Työtehtävät ja työn hallinta

Tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat voivansa käyttää osaamistaan monipuolisesti, mikä näkyy korkeana keskiarvona 4,3. Tämä on merkittävä vahvuus, sillä osaamisen hyödyntäminen on keskeinen työmotivaation ja sitoutumisen lähde.

Sen sijaan työn hallintaan liittyvät tulokset ovat heikompia. Vastaajien kokemus siitä, että heillä on riittävästi aikaa saada työnsä tehdyksi, jää keskiarvoon 3,5. Tämä viittaa siihen, että työn määrä ja käytettävissä olevat resurssit eivät ole tasapainossa. Vaikka tilanne ei ole kriittinen, se kertoo selkeästä kuormitustekijästä, joka pitkällä aikavälillä voi heikentää työkykyä ja lisätä uupumisriskiä.

Lisäksi työntekijöiden kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan ja kyvystään kohdata muutoksia on vain kohtalaisella tasolla. Tämä heijastaa sitä, että muuttuvassa toimintaympäristössä työn hallinnan tunne ei ole riittävä.

### 4. Työhön liittyvät tuntemukset

Työhön liittyvissä tuntemuksissa tulokset ovat vahvoja. Suuri osa vastaajista kokee itsensä tarmokkaaksi ja innostuneeksi työssään sekä tuntee tyytyväisyyttä työn tekemisestä. Tämä kertoo siitä, että työn sisältö on motivoivaa ja työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Työn imu toimii organisaatiossa keskeisenä työhyvinvointia tukevana tekijänä.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä on erittäin tärkeä havainto, sillä motivaatio ja työn merkityksellisyys suojaavat työhyvinvointia myös kuormittavissa tilanteissa. Samalla tämä korostaa sitä, että organisaatiossa on olemassa vahva potentiaali, jota voidaan hyödyntää kehittämisessä.

### 5. Lähiesihenkilötyö

Tulosten mukaan lähiesihenkilötyö on kokonaisuutena kohtuullisella tasolla. Esihenkilöihin kohdistuva luottamus on hyvä, ja esihenkilöt koetaan pääosin kannustaviksi.

Sen sijaan vuorovaikutuksessa, palautteenannossa ja oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on havaittavissa kehittämistarvetta, sillä näiden osa-alueiden keskiarvot jäävät tasolle 3,7–3,8. Tämä viittaa siihen, että esihenkilötyö ei ole riittävän systemaattista ja yhtenäistä koko organisaatiossa. Työntekijöiden kokemukset vaihtelevat, mikä voi heikentää oikeudenmukaisuuden tunnetta ja työyhteisön toimivuutta.

### 6. Organisaation johtaminen ja työnantajan toiminta

Organisaatiotason johtaminen nousee kyselyn selkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Vastaajat kokevat johtamisen avoimuuden heikoksi,

keskiarvon ollessa 3,0, ja tyytyväisyys koko organisaation johtamistapaan jää vielä tätäkin alhaisemmaksi, tasolle 2,8.

Tulokset osoittavat, että henkilöstön ja johdon välillä on luottamukseen ja viestintään liittyviä haasteita. Strategisten linjausten koetaan ohjaavan toimintaa vain kohtalaisesti, mikä viittaa siihen, että strategia ei riittävällä tavalla konkretisoidu arjen työssä.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä on keskeinen havainto, sillä johtamiseen liittyvät kokemukset vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin.

## 7. Työnantajakuva ja sitoutuminen

Tulosten mukaan 62 prosenttia vastaajista suosittelisi nykyistä työpaikkaansa tuttavalleen. Tämä kertoo kohtalaisesta työnantajakuvasta, mutta tulos jää selvästi alle verrokkitasojen. Vastausten perusteella työntekijäkokemus ei ole yhtenäinen, vaan kokemuksissa on merkittävää vaihtelua.

Tämä on tärkeä signaali työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta, sillä suosittelemattomuus on keskeinen vetovoimatekijä rekrytoinnissa ja henkilöstön pysyvyydessä.

## 8. Asiakastyö ja toiminnan kehittäminen

Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen arvioidaan vain kohtalaiseksi, keskiarvojen ollessa 3,5–3,6. Tulokset viittaavat siihen, että asiakaspalautteen hyödyntäminen ei ole riittävän systemaattista.

Tämä heikentää organisaation mahdollisuuksia kehittää palvelujaan asiakaslähtöisesti ja vähentää työn merkityksellisyyden kokemusta.

## 9. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen arvioidaan erittäin hyväksi, keskiarvojen ollessa 4,1–4,3. Lisäksi valtaosa vastaajista kokee, ettei työpaikalla esiinny epäasiallista kohtelua. Tämä osoittaa, että organisaation eettinen perusta ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus ovat vahvoja.

## 10. Johtopäätös

Organisaation vahvuusprofiili

- Vahva työn imu ja merkityksellisyys
- Hyvä työyhteisö ja lähijohtaminen
- Erittäin hyvä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Organisaatiossa on vahva työyhteisötaso ja korkea työn merkityksellisyyden kokemus, mutta nämä eivät tällä hetkellä saa riittävää tukea organisaatiotason johtamisesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että Karkkilan kaupungin työhyvinvoinnin keskeiset haasteet liittyvät organisaation rakenteisiin, johtamiseen ja toimintakulttuuriin, eivät työntekijöiden motivaatioon tai osaamiseen.

## Kehittämisen lähtökohta

Työhyvinvointikyselyn perusteella organisaatiossa on vahvat työyhteisöt ja motivoitunut henkilöstö, mutta toiminta ei ole yhtenäistä koko organisaatiossa. Eri yksiköt toimivat hyvin omissa kokonaisuuksissaan, mutta yhteiset toimintatavat, johtaminen ja pelisäännöt eivät toteudu riittävän johdonmukaisesti.

Tämä näkyy erityisesti:

- heikkona kokemuksena johtamisen avoimuudesta (3,0)
- matalana tyytyväisyytenä organisaation johtamistapaan (2,8)
- haasteina yksiköiden välisessä yhteistyössä (3,5)

Keskeinen kehittämistarve ei siten ole yksittäisten työyksiköiden toiminnassa, vaan organisaation yhteisessä toimintatavassa, johtamisessa ja ohjauksessa.

## 11. Ehdotetut kehittämiskohdat koko organisaation tasolla

### **Yhtenäisen toimintakulttuurin, johtamisen ja pelisääntöjen vahvistaminen**

Yhtenäisen toimintakulttuurin, johtamisen ja pelisääntöjen vahvistaminen koko organisaatiossa on keskeinen edellytys työhyvinvoinnin ja toiminnan onnistumisen kannalta.

Ilman yhteisiä toimintatapoja johtaminen näyttäytyy helposti epäyhtenäisenä, henkilöstökokemus vaihtelee yksiköittäin ja työntekijöiden luottamus organisaation toimintaan heikkenee.

Kun yhteiset pelisäännöt ovat selkeät ja niiden toteutumista johdetaan aktiivisesti, työhyvinvointi paranee, koska työntekijät kokevat toiminnan oikeudenmukaiseksi ja ennakoitavaksi. Samalla toiminnan tehokkuus kasvaa, kun toimintatavat ovat yhtenäiset ja yhteistyö sujuvampaa. Lisäksi organisaation kyky selviytyä muutoksista vahvistuu, koska yhteiset toimintamallit tukevat johdonmukaista päätöksentekoa ja henkilöstön sitoutumista muutosprosesseihin.

### **Esihenkilötyön yhtenäistäminen ja vahvistaminen**

Esihenkilötyön yhtenäistäminen ja vahvistaminen toteutetaan rakentamalla koko organisaatiolle yhteinen esihenkilötyön toimintamalli. Toimintamalliin sisällytetään säännölliset kehityskeskustelut, selkeät ja yhdenmukaiset tiimipalaverikäytännöt, työhyvinvoinnin systemaattinen seuranta sekä palautteenannon yhtenäiset käytännöt. Tavoitteena on, että jokainen esihenkilö toimii samojen periaatteiden mukaisesti ja työntekijöillä on samanlainen kokemus johtamisesta riippumatta yksiköstä.

Lisäksi esihenkilöille järjestetään systemaattista ja jatkuvaa valmennusta, joka keskittyy erityisesti vuorovaikutustaitoihin ja palautteen antamiseen, työkuorman johtamiseen sekä muutostilanteiden hallintaan. Valmennuksen tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilöillä on riittävät valmiudet tukea henkilöstöä arjen työssä ja muuttuvissa tilanteissa.

Esihenkilön rooli on keskeinen työntekijäkokemuksen muodostumisessa, ja esihenkilötyön laadulla on suora vaikutus työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työn sujuvuuteen. Mikäli esihenkilötyö ei ole yhtenäistä, työntekijöiden kokemukset vaihtelevat yksiköittäin, mikä heikentää oikeudenmukaisuuden tunnetta ja voi lisätä epäluottamusta organisaatiota kohtaan.

Yhtenäinen esihenkilötyö lisää ennakoitavuutta, vahvistaa luottamusta organisaation toimintaan sekä tukee työhyvinvointia. Kun johtaminen on johdonmukaista ja läpinäkyvää, työntekijät kokevat työnsä turvallisemmaksi ja pystyvät keskittymään paremmin varsinaiseen työhönsä.

### **Yksiköiden välisen yhteistyön vahvistaminen**

Yksiköiden välisen yhteistyön vahvistaminen edellyttää rakenteiden rakentamista, jotka tukevat tavoitteellista ja systemaattista yhteistyötä yli yksikkörajojen.

Tätä varten on tarpeen käynnistää yhteisiä kehittämishankkeita, perustaa toimialarajat ylittäviä työryhmiä sekä määritellä organisaatiolle yhteiset tavoitteet ja mittarit, jotka ohjaavat toimintaa yhtenäisesti. Näiden toimenpiteiden avulla varmistetaan, että organisaation eri osat työskentelevät samaan suuntaan ja tukevat toistensa onnistumista.

Samanaikaisesti on tärkeää selkeyttää eri yksiköiden vastuut sekä yhteistyörajapinnat, jotta epäselvyydet työnjaossa vähenevät ja työn sujuvuus paranee. Lisäksi tiedonkulkua tulee kehittää järjestelmällisesti, jotta tieto liikkuu oikea-aikaisesti ja avoimesti organisaation eri osien välillä.

Siiloutuminen heikentää organisaation tehokkuutta, lisää päällekkäistä työtä ja kuormittaa henkilöstöä, koska samoja asioita tehdään useassa paikassa ilman riittävää koordinoitua. Yhteistyön puute voi myös vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista ja heikentää työn sujuvuutta arjessa.

Yhteistyön vahvistaminen on keskeinen edellytys organisaation kokonaisvaikuttavuudelle. Kun eri yksiköt toimivat tiiviimmin yhdessä ja tieto liikkuu sujuvammin, organisaatio pystyy hyödyntämään osaamistaan tehokkaammin, parantamaan palvelujen laatua sekä vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin.

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön yhteistä sitoutumista sekä systemaattista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä, jossa henkilöstö nähdään aktiivisena toimijana eikä pelkästään kehittämisen kohteena. Henkilöstön näkemykset ovat tärkeä osa päätöksentekoa, vaikka kaikki ehdotukset eivät aina heti johda muutoksiin.

### **12. Tulosten käsittely ja alustavat jatkotoimenpiteet**

Elo–syyskuu 2026

Kyselyn tulokset käydään läpi organisaatio-, toimiala- ja työyksikötasolla sekä verrataan koko organisaation ja toimialojen tuloksiin.

Esihenkilöt varaavat aikaa tulosten yhteiseen tarkasteluun ja keskusteluun työyksiköissä. Keskusteluissa pohditaan:

- mitä havaintoja tuloksista nousee
- mistä tulokset mahdollisesti kertovat
- mitä kehittämistoimenpiteitä tarvitaan

Tulosten pohjalta määritellään yhdessä kehittämistoimenpiteet. Kehittämiskohteet jaotellaan teemoittain (esimerkiksi työyhteisön toimivuus, työtehtävät ja omat voimavarat), ja niistä valitaan 2–3 keskeistä osa-aluetta, joita halutaan kehittää tai parantaa.

Loka–marraskuu 2026

Kaupungin johtoryhmä sopii esihenkilöiden kanssa kehittämistoimenpiteiden seurannasta ja raportoinnista. Kehittämistoimenpiteet voivat olla:

- organisaatiotason
- toimialatason
- työyksikötason toimenpiteitä

Kehittämistoimenpiteiden seuranta

Kehittämistoimenpiteiden toteutusta ja vaikutuksia seurataan vuosina 2026–2027 kaupungin johtoryhmässä.

Koko organisaatiota koskevan kyselyn tulokset on oheismateriaalina.

Ehdotus:

Kaupunginjohtaja Jokitalo Juha  
Kaupunginhallitus merkitsee Karkkilan kaupungin henkilöstöä koskevan työhyvinvointi-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyn 2026 tulokset tiedoksi.

Päätös:

Täytäntöönpano: