

Esihenkilöiden työhyvinvointi julkisen alan työssä

Johanna M Pulkkinen & Laura Pekkarinen

JOHDANTO

Julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointi

Esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvointia ja työkykyä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu kansainvälisesti paljon, etenkin yksityisen sektorin kontekstissa (mm. Tóth-Király ym. 2023; Zeike ym. 2019). Suomessa julkisen sektorin esihenkilöiden työhyvinvoinnista tai työkyvystä ei sen sijaan ole laaja-alaisia tutkimuksia (Herttuala ym. 2020). Esihenkilöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin tiedetään kuitenkin vaikuttavan laajasti organisaation työntekijöiden työsuoritukseen ja työkykyyn sekä koko organisaation toimintaan (Herttuala ym. 2020; Skakon ym. 2010).

Suomessa pitkäaikaista tutkimustietoa työelämästä tuottaa Tilastokeskuksen työolotutkimus (Sutela & Lehto 2014). Kevan perinteinen julkisen alan työhyvinvointitutkimus, joka kattaa myös valtion ja kirkon työpaikat, tuottaa tutkimustietoa julkisen alan työhyvinvoinnin kehittymisestä (Pekkarinen & Pulkkinen 2023; Pekkarinen ym. 2025). Myös Työterveyslaitos tutkii laajasti ja laadukkaasti työhyvinvointia sekä työkykyä, viimeksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä (Laitinen ym. 2025). Näissä tutkimuksissa ei ole kuitenkaan tähän mennessä pureuduttu esihenkilöiden työhyvinvointiin, ja onkin merkityksellistä saada katsaus erityisesti Suomen julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan kategorisoida ja jaotella useilla tavoilla, esimerkiksi yksilötekijöihin, työyhteisön sosiaalisiin tekijöihin, työn piirteisiin ja organisaatiotekijöihin (Herttuala ym. 2020). Esihenkilöiden työhön voidaan yleisesti katsoa liittyvän monia samoja työn kuormitus- ja voi-

mavaratekijöitä kuin muuhunkin työhön (Herttuala ym. 2020; Huhtala ym. 2011; Noblet ym. 2001). Esihenkilötyössä on kuitenkin myös omia erityispiirteitään, jotka yhtäältä tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia ja toisaalta voivat heikentää sitä.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia yksilötekijöitä on todettu olevan muassa ikä (Feldt ym. 2009; Nyberg ym. 2015), sukupuoli (Jonsdottir ym. 2020), persoonallisuus (Luszczynska & Cieslak 2006) sekä uratavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden yhteensovivuus (Hyvönen ym. 2009). Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat myös armollisuus itseä kohtaan, resilienssi, hyvä itsetunto, terveelliset elämäntavat sekä riittävät henkilöstöjohtamisen taidot. Muut yksilölliset piirteet – kuten työn rajaamisen ongelmat, puutteellinen osaaminen ja oman hyvinvoinnin uhraaminen alaisten auttamiseksi – puolestaan estävät esihenkilöiden työhyvinvointia (Herttuala ym. 2020.) Osa näistä esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista yksilötekijöistä liittyy siis henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, osa taas omaan osaamiseen ja kykyyn käsitellä asioita sekä työskentelytapoihin.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä on todettu olevan etenkin oman esihenkilön sekä työyhteisön sosiaalinen tuki (Herttuala ym. 2020; Jonsdottir ym. 2020;) sekä ylimmän johdon tuki esihenkilötyölle (Mericle ym. 2023). Esihenkilöt myös itse kaipeavat tukea omalta esihenkilöltään, erityisesti haastavissa tilanteissa (Pulkkinen & Rynnänen 2023). Esihenkilötyön yleinen erityispiirre onkin muita työtehtäviä vähäisempi sosiaalinen tuki, mikä tekee työstä kuormittavaa (Noblet ym. 2001). Muita työhyvinvointiin vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ovat positiivinen palaute, työyhteisön ilmapiiri ja yhteishenki, alaisten hyvinvointi, konfliktit työyhteisössä sekä kilpailu etenemisestä organisaation sisällä (Herttuala ym. 2020).

Keskeisin esihenkilöiden työhyvinvointia uhkaava työn piirre on työlle tyypillinen suuri hen-

kinen kuormittavuus. Esimerkiksi päätösten ja vastuiden laajuus sekä niiden koettu kuormittavuus on liitetty esihenkilöiden heikompaan työhyvinvointiin (Lindorff ym. 2011; Zeike ym. 2019). Myös hankalien organisaatiomuutosten toimeenpano esimerkiksi leikkausten ja irtisanomisten yhteydessä voi vaikuttaa esihenkilöihin negatiivisesti (Lindorff ym. 2011). Lisäksi esihenkilötyölle tyypillinen suuri työmäärä sekä työtaakkaa lisäävä byrokraattinen valvonta, ylitöiden tekeminen, mahdollinen matala työn kontrolli ja ristiriidat työn ja muun elämän välillä voivat kuormittaa esihenkilöitä (Nyberg ym. 2015; Siverbo 2021; Taris ym. 2007).

Myös organisaatiotekijöillä on vaikutusta, sillä organisaation huono eettinen kulttuuri ja työpaikan eettisesti haastavat tilanteet voivat heikentää esihenkilöiden työhyvinvointia (Huhtala ym. 2011), samoin kuin riittämätön organisaation tuki siirtymässä eri työtehtäviin (Armstrong-Stassen 2004), organisaation puutteelliset tai ristiriitaiset toimintatavat, strategiat tai ohjeistukset, epäoikeudenmukaisuus, luottamuksen puute organisaatiota kohtaan sekä lyhytnäköinen suunnittelu (Herttuala et al. 2020).

Työhyvinvointia tukevia organisaatiotekijöitä puolestaan ovat esimerkiksi läpinäkyvä viestintä organisaatiossa (Mericle ym. 2023), kehitysmahdollisuudet ja kehitysmönteisyys organisaatiossa, selkeät toimintatavat haasteellisissa tilanteissa toimimiseen, koettu arvostus, reiluus ja tasa-arvo organisaatiossa sekä yhteistyö organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa (Herttuala et al. 2020). Lisäksi esihenkilöiden työhyvinvointi on liitetty organisaation toiminnan sektoriin siten, että julkisen alan organisaatioissa esihenkilöiden työhyvinvointi on yleisesti heikompa kuin yksityisen sektorin organisaatioissa (Nyberg ym. 2015; Lindorff ym. 2011).

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin erityispiireet

Julkisen alan esihenkilöihin kohdistuu yhä enemmän tulosten ja toiminnan valvontaa julkisten varojen kohdentamisen ja poliittisen päätöksenteon tueksi sekä julkisten toimintojen lainmukaisuuden ja ennakoitavuuden takaamiseksi. Esihenkilötyön valvonnan laajuus ja tiukkuus vaihtelevat toimialoittain. Valvonta voi tukea esihenkilöiden rooliselkeyttä ja itseohjautuvuut-

ta, mutta se voidaan myös kokea ylimääräisenä byrokraattisena rasitteena. (Siverbo 2023.) Julkisen sektorin esihenkilöt kokevatkin yksityisen sektorin esihenkilöitä enemmän työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä, kuten työn määrällisiä ja laadullisia vaatimuksia sekä organisaation epäoikeudenmukaisuutta (Lindorff ym. 2011).

Vaikkeiden uudistusten ja taloudellisten sopeuttamisen toimeenpano vaikuttavat julkisen sektorin esihenkilöiden työhyvinvointiin. Yksityisen sektorin toimintatapojen omaksuminen, joka on kansainvälisestikin yleistynyt julkisen johtamisen tapa, on lisännyt alan esihenkilöiden työn intensiivistymistä, työstressiä, työn epävarmuutta ja kuormittavia työoloja esimerkiksi Australiassa ja Islannissa (Jonsdottir ym. 2020; Lindorff ym. 2011). Julkisen sektorin esihenkilötyössä on kuitenkin erityisiä piirteitä, kuten yksityistä sektoria rajallisemmat resurssit sekä esihenkilötyöhön kohdistuvat muutospaineeet (Jonsdottir ym. 2020).

Julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointia ovat Suomessa tutkineet Herttuala ja kollegat (2020), jotka haastattelivat sosiaali- ja terveysalan esihenkilöitä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluista ilmeni esihenkilöiden kokema työn tulevaisuuden epävarmuus sote-uudistuksen ja taloudellisten vaihteluiden takia, minkä koettiin heikentävän työhyvinvointia. Julkisen sektorin erikoispiire onkin poliittisen päätöksenteon vaikutus alan työntekijöiden ja esihenkilöiden hyvinvointiin.

Julkisella alalla on tapahtunut Suomessa viime vuosina suuria muutoksia. Hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa vuonna 2023 muutos vaikutti merkittävästi kuntiin, kuntien toimintoihin ja siten myös esihenkilöiden työhön. Myös valtion työpaikoilla on ollut ja tulee olemaan suuria muutoksia. Esimerkiksi TE-palveluiden uudistuksessa yli 4 000 työntekijää siirtyi työ- ja elinkeinoministeriöstä kuntien palvelukseen vuoden 2025 alusta. Valtiolla on käynnissä myös aluehallinnon uudistushanke, joka koskee yhdeksän hallinnonalan tehtäviä sekä 27:ää virastoa ja noin 4 600:aa työntekijää (Valtiovarainministeriö 2025).

Muutoksessa on tärkeää panostaa henkilöstön työoloihin ja tukea jaksamista. Se vaatii hyvää johtamista ja henkilöstövaikutusten arviointia (sosiaali- ja terveysministeriö 2024). Katsaus

julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen on siis ensiarvoisen tärkeää. Jotta esihenkilöiden työkykyä voitaisiin tukea vielä aiempaa paremmin, työn kuormitustekijöiden hallinnan lisäksi tulee panostaa työhyvinvointia ja työkykyä tukevien tekijöiden vahvistamiseen.

TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten julkisella alalla työskentelevien esihenkilöiden työhyvinvointi on kehittynyt vuosien 2018 ja 2022 välisenä aikana ja mitkä tekijät selittävät esihenkilöiden työhyvinvointia.

Tutkimuksessa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä julkisen alan kontekstissa:

1. Miten esihenkilöiden työhyvinvointi on muuttunut vuosien 2018, 2020 ja 2022 aikana?
2. Millaiseksi esihenkilöt kokevat oman esihenkilötyönsä?
3. Mitkä tekijät ovat yhteydessä esihenkilöiden hyvään henkiseen työkykyyn?
4. Mitkä tekijät ovat yhteydessä esihenkilöiden työssä kokemaan iloon ja innostukseen?

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistona oli Kevan julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen kyselyaineistot vuosilta 2018, 2020 sekä 2022. Kevan julkisen alan työhyvinvointitutkimus on kyselytutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty strukturoituja puhelinhaastatteluja.

Kevan julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen kohderyhmä oli julkisen alan eläkelain (JuEL) mukaan vakuutetut henkilöasiakkaat eli kunta- ja hyvinvointialan, valtion budjetista rahoituksensa saavien valtion virastojen ja laitosten sekä Suomen evankelisuterilaisen kirkon työnantajien virka- ja työsuhteiset työntekijät. Kohderyhmästä on tutkimuksissa muodostettu Kevan rekistereistä satunnaisotannalla edustava otos kunta- ja hyvinvointialan, valtion ja kirkon alan henkilöstöstä iän, sukupuolen ja ammattitietojen perusteella.

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksen aineisto on kerätty strukturoidulla kyselytutkimuksella, joka on toteutettu seuraavasti.

Vuonna 2018 puhelinhaastattelut toteutettiin touko–elokuussa. Aineisto sisältää 1 520 kunta-alan henkilöstön, 1 045 valtion henkilöstön ja 505 kirkon alan henkilöstön vastausta. Näistä vastaajista esihenkilöasemassa ilmoitti toimivansa 185 vastaajaa kunta-alalla, 236 vastaajaa valtiolla ja 121 vastaajaa kirkon alalla. Näiden esihenkilöasemassa työskentelevien vastaukset (N=542) ovat osa tämän tutkimuksen aineistoa.

Vuonna 2020 puhelinhaastattelut toteutettiin syys–marraskuussa, koska koronarajoitukset alkoivat keväällä 2020. Aineisto sisältää 1 526 kunta-alan henkilöstön, 990 valtion henkilöstön ja 508 kirkon alan henkilöstön vastausta. Näistä vastaajista esihenkilöasemassa ilmoitti toimivansa 190 vastaajaa kunta-alalla, 227 vastaajaa valtiolla ja 111 vastaajaa kirkon alalla. Näiden esihenkilöasemassa työskentelevien vastaukset (N=518) ovat osa tämän tutkimuksen aineistoa.

Vuonna 2022 kunta-alan henkilöstöstä muodostettiin hyvinvointialueuudistuksen vuoksi kaksi otosta, joista yksi koski hyvinvointialueille siirtyvää sosiaali- ja terveydenhuoltoalan sekä pelastustoimen henkilöstöä ja toinen muuta kunta-alaa. Aineisto kerättiin puhelinhaastattelulla vuoden 2022 elo- marraskuussa. Pieni osa vastauksista kerättiin sähköisellä kyselyllä. Aineisto sisältää 1 047 hyvinvointialan henkilöstön, 1 042 kunta-alan henkilöstön, 1 051 valtion henkilöstön ja 517 kirkon alan henkilöstön vastausta. Näistä vastaajista esihenkilöasemassa ilmoitti toimivansa 136 vastaajaa kunta-alalla, 112 vastaajaa hyvinvointialueella, 208 vastaajaa valtiolla ja 117 vastaajaa kirkon alalla. Näiden esihenkilöasemassa työskentelevien vastaukset (N=573) ovat osa tämän tutkimuksen aineistoa.

Tutkimusaineisto sisältää vuosien 2018–2022 kyselytutkimusten esihenkilövastaukset (N=yhteensä 1 633). Kysely sisälsi kysymyksiä seuraavilta aihealueilta: työkyky ja työhyvinvointi, työn organisointi ja tuloksellisuus, esihenkilön työskentely, työyhteisöjen toimivuus, työskentelyolosuhteet, osaamisen kehittäminen, työssä jatkamisen tukeminen sekä koettu väkivalta ja epäasiallinen kohtelu.

Aineiston analyysi

Aineiston kuvailussa käytettiin frekvenssejä ja prosentteja. Ryhmien välisiä eroja tutkittiin Khin neliötestillä ja Fischerin tarkalla testillä.

Eri muuttujien välistä yhteyttä tutkittiin logistisella regressiolla. Aineistosta poistettiin vastaajat, joilla oli ”en osaa sanoa” -vastaus. Jäljelle jääneen aineiston koko oli 1536 esihenkilöä. Faktorianalyysiä ja siitä löytyviä faktoreita käytettiin selittävinä muuttujina. Lähtökohdat faktorianalyysiin datassa olivat hyvät (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0.93, Bartletin testi $p=0$). Faktoreiden määrä valittiin Scree-kuvaajan ja rinnakkaisanalyysin (pararrel analysis) perusteella. Parhaat tulokset faktorianalyysille tuotti OLS (ordinary least squares) -menetelmä varimax-kierrolla. Koko aineistolla optimaalinen faktoreiden määrä oli kahdeksan. Nämä faktorit esiintyivät myös, kun tehtiin erillistarkastelua eri vuosilta ja sektoreilta. Näiden lisäksi ilmeni uusia faktoreita tai osa jäi rajauksen ulkopuolella. Näin ollen laskettiin faktorit erikseen kaikille eri jaotteluille.

Selitettäviä muuttujia olivat esihenkilöiden vastaukset kysymyksiin ”Henkinen työkykyni on hyvä tai erinomainen” ja ”Koen innostuksen ja ilon tunteita työpaikallani”. Vastausvaihtoehdot näihin kysymyksiin olivat Likert-asteikolla 1–5, jossa 1 oli vastaus ”olen täysin samaa mieltä” ja 5 oli ”olen täysin eri mieltä”. Koska kyseessä olivat Likert-asteikon muuttujat, tutkittiin pätekö tässä tapauksessa lineaarisia malleja koskeva oletus [1]. Kummankaan selitettävän muuttujan jakauma ei muistuttanut normaalijakaumaa. Tämä ja muuttujille tehdyt Shapiro-Wilk-testit tukivat tätä oletusta. Tästä syystä käytettiin mallinnuksessa logistista regressiota (OLR). Mallin etu lineaarisiin malliin verrattuna on, että se ei sisällä oletusta vastauksien etäisyyksien jakautumisesta [2] tai selitettävien muuttujien jatkuvuudesta. Tuloksia vertailtiin kerroinsuhteilla (odds ratio) ja niiden luottamusväleillä.

TULOKSET

Vastaajat

Kaikista vastaajista (N=1633) 51 prosenttia oli miehiä (N=840) ja 49 prosenttia naisia (N=793). Vastaajien ikä jakautui tasaisesti siten, että vas-

taajista 6 prosenttia oli 18–29-vuotiaita, 32 prosenttia 30–44-vuotiaita, 33 prosenttia 45–54-vuotiaita ja 29 prosenttia yli 55-vuotiaita. Vastaajista 38 prosenttia työskenteli esihenkilönä kunta-alalla, 26 prosenttia kirkon alalla ja 36 prosenttia valtiolla. Otos on ollut vuosittain samanlainen.

Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä

Julkisen alan esihenkilöistä lähes jokainen (95 %) kokee työnsä merkitykselliseksi. Neljä viidestä esihenkilöstä kokee työssään iloa ja innostusta sekä henkisen työkykynsä hyväksi. Kuitenkin yli puolet (58 %) esihenkilöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi. Vuosien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Suurin osa esihenkilöistä (85 %) kokee silti henkisen työkykynsä hyväksi. Kokemus henkisestä työkyvystä on kuitenkin heikentynyt tilastollisesti merkitsevästi.

Aiempaa useampi esihenkilö myös kokee, että hänellä ei ole hyviä voimavaroja kohdata työnsä muutoksia ja haasteita. Ero on tilastollisesti merkitsevä. Vaikka suurin osa esihenkilöistä kokee työssään innostusta ja työn iloa, esihenkilöiden kokemus työn ilosta ja innostuksesta on heikentynyt tilastollisesti merkitsevästi vuodesta 2018 (ks. taulukko 1).

Esihenkilöt julkisella alalla ovat enimmäkseen (73 %) tyytyväisiä oman lähiesihenkilönsä johtamistapaan. Neutraalisti tai kriittisesti oman esihenkilönsä johtamistapaan suhtautuu reilu neljännes (27 %) julkisen alan esihenkilöistä. Suurin osa (66 %) esihenkilöistä saa palautetta omalta esihenkilöltään siitä, miten on onnistunut työssään. Esihenkilöt kokevat saavansa omalta esihenkilöltään tukea ja apua silloin, kun sitä tarvitsevat (76 %). Useimmat esihenkilöt kokevat oman esihenkilönsä toiminnan myös (76 %) tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa vuosien 2018–2022 välillä. Esihenkilöt ovat pääosin tyytyväisiä johtamistapaan ja esihenkilötyöhön, mutta neljännes suhtautuu niihin neutraalisti tai kriittisesti (ks. taulukko 2).

Esihenkilöiden kokemaan hyvään henkiseen työkykyyn olivat eniten yhteydessä työhön liittyvät positiiviset voimavarat, kuten työn merkityksellisyys, oma osaaminen, työn ilo ja

Taulukko 1. Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnistaan (N=1633)

Kysymys		Täysin tai melko samaa mieltä % (N)	Ei samaa eikä eri mieltä % (N)	Täysin tai melko eri mieltä % (N)	p-arvo
Työni ei ole henkisesti raskasta	2018	20 % (111)	22 % (117)	58 % (314)	p=0.263
	2020	22 % (116)	22 % (113)	56 % (289)	
	2022	23 % (134)	17 % (98)	59 % (340)	
Henkinen työkyky on hyvä tai erinomainen	2018	86 % (468)	11 % (57)	3 % (17)	p=0.035
	2020	86 % (447)	9 % (45)	5 % (22)	
	2022	81 % (466)	11 % (61)	8 % (46)	
Minulla on hyvät voimavarat kohdata työssäni muutoksia ja uusia haasteita	2018	80 % (432)	17 % (90)	4 % (20)	<.001
	2020	82 % (423)	13 % (65)	6 % (30)	
	2022	73 % (416)	156 % (87)	12 % (70)	
Tunnen työssäni innostusta ja työn iloa	2018	82 % (447)	14 % (77)	3 % (17)	p=0.006
	2020	82 % (423)	14 % (71)	5 % (24)	
	2022	75 % (430)	16 % (92)	9 % (50)	
Pidän työtäni tärkeänä ja merkityksellisenä	2018	95 % (512)	3 % (17)	2 % (12)	p=0.535
	2020	95 % (490)	4 % (21)	1 % (7)	
	2022	93 % (533)	4 % (22)	2 % (17)	

Taulukko 2. Esihenkilöiden kokemukset esihenkilötyöstä (N=1633)

Kysymys	Täysin samaa mieltä % (N)	Melko samaa mieltä % (N)	Ei samaa eikä eri mieltä % (N)	Melko eri mieltä % (N)	Täysin eri mieltä % (N)
Olen tyytyväinen lähimmän esihenkilöni johtamistapaan	37 % (596)	36 % (579)	13 % (216)	10 % (161)	4 % (57)
Saan esihenkilöltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni	30 % (490)	36 % (593)	17 % (273)	12 % (196)	4 % (59)
Saan esihenkilöltäni tukea ja apua silloin, kun sitä tarvitsen	41 % (675)	35 % (573)	12 % (194)	8 % (131)	3 % (42)
Koen esihenkilöni toiminnan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi	44 % (719)	32 % (523)	13 % (205)	7 % (113)	3 % (55)

innostus, vaikutusmahdollisuudet työhön sekä omat voimavarat kohdata muutoksia työssä. Myös omien resurssien riittävyys selitti koettua henkistä työkykyä. Näitä tekijöitä olivat muun muassa riittävä resurssit omassa yksikössä, riittävä aika työn tekemiseen, koettu henkinen rasitus sekä kokemus siitä, ettei kotiasioita jää tekemättä työasioiden vuoksi. Työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilöltä saatu tuki selittävät koettua hyvää henkistä työkykyä (ks. taulukko 3).

Kun tarkastellaan esihenkilön roolia tarkemmin ja sen vaikutusta esihenkilön itsensä kokemaan henkiseen työkykyyn, voidaan todeta, että esihenkilön itsensä saama tuki omalta esihenki-

löltään on esihenkilön hyvää työkykyä selittävä tekijä (OR 1.20, 95 % LV 1.05–1.38). Eroa vuosien välillä oli hyvin vähän.

Esihenkilöiden kokemaa työn iloa ja innostusta selittivät eniten työhön liittyvät positiiviset asiat, kuten työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Myös esihenkilöiden oma työkyky sekä osaaminen olivat yhteydessä koettuun työn iloon. Sen sijaan sukupuoli, ikä, työhön liittyvät turvallisuustekijät, työn sujuvuus tai omien resurssien riittävyys eivät olleet selittäviä tekijöitä esihenkilöiden kokemalle työn ilolle ja innostukselle. Eroja vuosien välillä oli vain vähän (ks. taulukko 4).

Taulukko 3. Esihenkilöiden henkistä työkykyä selittävät tekijät 2018–2022 (N=1536) faktoreittain.

	OR	95 % LV
Sukupuoli	1.12	0.91-1.39
Ikä	1.01	0.90-1.13
Esihenkilön rooli	1.35	1.20-1.51
Työyhteisön henkinen ilmapiiri	1.83	1.60-2.10
Työn positiiviset voimavarat	4.56	3.94-5.30
Kehittymismahdollisuudet työssä	0.99	0.87-1.13
Omien resurssien riittävyys	2.41	2.12-2.74
Työn sujuvuus	1.00	0.88-1.15
Työn turvallisuus	0.91	0.79-1.05

Taulukko 4. Esihenkilöiden kokemaa työn iloa ja innostusta selittävät tekijät 2018–2022 (N=1536) faktoreittain.

	OR	95 % LV
Sukupuoli	0.57	0.46-0.70
Ikä	1.03	0.91-1.15
Esihenkilön rooli	1.35	1.20-1.51
Työyhteisön henki	1.41	1.24-1.60
Yhteistyössä kehittyminen	1.791	1.67-2.18
Työkyky ja osaaminen	3.14	2.73-3.62
Omien resurssien riittävyys	1.11	0.98-1.25
Työn positiiviset puolet	4.11	3.48-4.86
Työn sujuvuus	1.10	0.96-1.25
Työn turvallisuus	0.92	0.80-1.06

POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisen alan esihenkilöt kokevat työssään laajasti iloa ja innostusta. Viime vuosina kokemus omasta henkisestä työkyvystä on kuitenkin heikentynyt ja yhä useampi kokee, että hänellä ei ole hyviä voimavaroja kohdata työssään muutoksia ja uusia haasteita. Myös esihenkilöiden työssä kokema ilo ja innostus on vähentynyt vertailuvuosien aikana. Aiemmissa tutkimuksissa esimerkiksi esihenkilön ikä (Feldt ym. 2009; Nyberg ym. 2015) ja sukupuoli (Jonsdottir ym. 2020) vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa nämä eivät olleet yhteydessä työssä koettuun iloon ja innostukseen.

Kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa työhönsä sen sijaan oli yhteydessä esihenkilöiden kokemaan hyvään työkykyyn sekä työssä koettuun työn iloon ja innostukseen. Aiempien tutkimusten mukaan esihenkilön asema organisaatiossa on liitetty työhyvinvointiin siten, että korkeammassa asemassa olevilla esihenkilöillä on yleisesti parempi työhyvinvointi ja työkyky kuin alemmassa asemassa olevilla (Feldt ym. 2009; Herttuala ym. 2020). Aseman vaikutusta työhyvinvointiin on selitetty korkean aseman tuomilla paremmilla vaikutusmahdollisuuksilla ja riittäväällä tiedon saannilla organisaation muutostilanteissa (Teo ym. 2020). Tutkimuksemme vahvistaa aiempaa tutkimusnäyttöä siitä, että esihenkilön työnkuvassa on huomioitava esimerkiksi riittävät päätöksenteko-oikeudet sekä vaikutuskanavat, joilla vaikutusmahdollisuuksia luodaan käytännössä. Jos esihenkilö kokee olevansa johdon ja työntekijöiden välisessä puristuksessa ilman todellisia vaikutusmahdollisuuksia työhön, se vaikuttaa sekä esihenkilön työkykyyn että työhyvinvointiin.

Neljännes julkisen alan esihenkilöistä ei koe saavansa riittävästi tukea ja palautetta eikä ole tyytyväisiä oman esihenkilönsä johtamistapaan. Esihenkilöt ovat kuitenkin hieman tyytyväisempiä oman lähiesihenkilönsä johtamistapaan kuin julkisen alan henkilöstö keskimäärin (Pekkarinen & Pulkkinen 2023). Esihenkilön saama tuki omalta esihenkilöltään on merkityksellistä, sillä se oli yhteydessä niin koettuun henkiseen työkykyyn kuin työn iloon ja innostukseen. Vaikka esihenkilöt ovat pääosin tyytyväisiä esihenkilötyöhön ja johtamiseen, julkisella

alalla on pohdittava keinoja tukea esihenkilöitä erityisesti haastavissa tilanteissa.

Esihenkilöiden henkisen työkyvyn ylläpito edellyttää, että siihen yhteydessä olevia tekijöitä vahvistetaan. Näitä olivat tämän tutkimuksen mukaan esihenkilön oma osaaminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työssä koettu ilo ja innostus, riittävät resurssit sekä omalta esihenkilöltä saatu tuki. Työn piirteistä etenkin suuri autonomia, työn kontrolli ja vaikutusmahdollisuudet on yhdistetty esihenkilöiden muita korkeampaan työhyvinvointiin (mm. Jonsdottir ym. 2020; Siverbo 2021; Teo ym. 2020). Näiden lisäksi esihenkilötyölle tyypillistä vähäistä fyysistä kuormittavuutta on pidetty taustasyynä sille, miksi yleisesti ottaen esihenkilöillä on muita työntekijöitä parempi työhyvinvointi ja työkyky (Feldt ym. 2009). Myös työtehtäviä ja vastuuta selkeyttävä esihenkilötyön valvonta (Siverbo 2021) ja työtehtävien selkeys (Herttuala ym. 2020) on liitetty parempaan työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden työkykyyn vaikuttavissa tekijöissä ei havaittu eroja eri vuosien välillä, vaikka heidän kokemansa työkuormitus vaihteli eri vuosina. Työkuormituksen sijaan merkitykselliseksi koettu työ ja vaikutusmahdollisuudet selittivät niin työssä koettua iloa ja innostusta kuin hyvää henkistä työkykyä. Esille nousivat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö.

Julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointia ei ole Suomessa aiemmin tutkittu vastaavalla valtakunnallisesti kattavalla aineistolla. Tutkimus osoittaa, että sekä koettua henkistä työkykyä että työssä koettua iloa ja innostusta selittävät julkisen alan esihenkilötyössä samanlaiset tekijät kuin mitä on todettu aiemmissakin tutkimuksissa. Tutkimustulos vahvistaa, että näihin asioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota Suomessa julkisen alan työssä, jotta esihenkilöiden työssä koetun ilon ja innostuksen sekä koetun henkisen työkyvyn heikkeneminen saadaan pysähtymään. Toimiakseen julkinen ala tarvitsee työkykyisiä ja työstään innostuneita esihenkilöitä.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen kattavaa aineistoa, joka koostuu usean vuoden aikana kerätystä poikkileikkauksellisen seurantatutkimuksen aineistosta ja mahdollisesti haluttujen tilastoanalyysien suorittamisen suunnitellusti. Kattava aineisto mahdollistaa edustavan otoksen julkisen alan esihenkilöistä eri toimi-

aloilta ja valtakunnallisesti eri toimipaikoilta. Tutkimuksen heikkoudeksi voidaan nähdä se, että aineisto ei sisällä elämäntapoihin tai yksilön hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, vaikka näillä tiedetään olevan vahva yhteys työhyvinvointiin ja työkykyyn. Toisaalta tarvitaan tutkimustietoa nimenomaan työhön liittyvistä tekijöistä, joista tutkimusta on vähemmän. Näin ollen tällä aineistolla pystyttiin keskittymään nimenomaan työoloihin.

Julkisen alan esihenkilöt kokevat pääosin henkisen työkykynsä hyväksi sekä kokevat työsäään iloa ja innostusta. Kokemus näistä on kuitenkin selvästi heikentynyt viime vuosina. Yhä useampi esihenkilö kokee, että hänellä ei ole hyviä voimavaroja kohdata muutoksia ja uusia haasteita. Tutkimuksessa tunnistettiin esihenkilöiden työkykyä sekä iloa ja innostusta tukevia tekijöitä. Esihenkilöiden saamaan tukeen, osaamisen kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksien varmistamiseen sekä työilmapiirin ylläpitämiseen tulee panostaa. Näin pystytään vaikuttamaan suoraan esihenkilöiden työkykyyn.

Jatkossa tulee tutkia sitä, onko julkisen alan organisaatioissa erityisesti näihin asioihin panostamalla onnistuttu pitkällä aikavälillä saamaan muutoksia esihenkilöiden kokemaan työkykyyn ja henkiseen rasitukseen. Lisäksi on syytä tutkia, minkälainen vaikutus esihenkilöiden koetulla työhyvinvoinnilla ja työkyvyllä on työyksikön toimintaan.

LÄHTEET

- Armstrong-Stassen, M. (2004). Managers' Perceptions of Their Work Group and Their Own Performance and Well-being Following a Job Transfer. *Public Personnel Management*, 33(1), 47–60. <https://doi.org/10.1177/009102600403300104>
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Kokko, K. (2009). *Development trajectories of Finnish managers' work ability over a 10-year follow-up period*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 35(1). <https://doi.org/10.5271/sjweh.1301>
- Herttua, N., Sairaanhoidopiiri, a-P., Kokkinen, L., & Konu, A. (2020). Social-and healthcare managers' work wellbeing-literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(6), 633–648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L., & Feldt, T. (2011). *Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin*. *Työelämän tutkimus* 9 (2). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87342/46266>
- Hyvönen, K., Rantanen, J., Huhtala, M., Wiese, B. S., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2009). *Conflicting personal goals: a risk to occupational well-being?* <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0105>
- Jona Jonsdóttir, I., Linda Rafnsdóttir, G., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 445–460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Jonsdóttir, I. J., Rafnsdóttir, G. L., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 445–460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Laitinen, J., Selander, K., Nikunlaakso, R., & Ervasti, J. (2025). *Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024*. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150218/TTL-978-952-391-199-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (ei pvm.). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia *. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233–254. <https://doi.org/10.1177/1038411111400264>
- Lindorff, M., Worrall, L., & Cooper, C. (2011). Managers' well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233–254. <https://doi.org/10.1177/1038411111400264>
- Luszczynska, A., & Cieslak, R. (2006). Anxiety, Stress, and Coping Protective, promotive, and buffering effects of perceived social support in managerial stress: The moderating role of personality. *Anxiety, Stress, And Coping*, 18(3), 227–244. <https://doi.org/10.1080/10615800500125587>
- Mericle, J., Haut, C., & Jones, P. (2023). Promoting Nurse Manager Professional Well-being. *Journal of Nursing Administration*, 53(1), 47–56. <https://doi.org/10.1097/NA.0000000000001241>
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2001a). The job strain model is enough for managers No augmentation needed. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 268–3946. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000006304>

- Nyberg, A., Leineweber, C., Linda & Hanson, M. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work-personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 1149–1164. <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1043-0>
- Pekkarinen, L., Korhonen, M., & Erkkilä, T. (2025). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024*. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2024.pdf>
- 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
- Pulkkinen, J. M., & Ryyänen, K. (2023). *Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023*. <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2023/tyokykyjohtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisella-alalla-2023.pdf>
- Siverbo, S. (2021). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 60–80. <https://doi.org/10.1111/FAAM.12290>
- Siverbo, S. (2023). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability & Management*, 39(1), 60–80. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). *Work & Stress Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun toteutumisesta 2023 : Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain (612/2021) 31 §:n mukainen sosiaali- ja terveysministeriön vuosittainen valtakunnallinen selvitys*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5408-3>
- Sutela, H., & Lehto, A. M. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Teoksessa *Tilastokeskus*. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yt-mv_197713_2014_12309_net.pdf
- Taris, T. W., Beckers, D. G. J., Verhoeven, L. C., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Van Der Linden, D. (2007). *Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers*. <https://doi.org/10.1080/13594320500513889>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Pick, D. (2020). *Participation in change, job characteristics, and hedonic well-being of senior public managers: The moderation effect of change information*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12425>
- Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S. A., Fernet, | Claude, Alexandre, |, & Morin, J. S. (2023). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology*, 1–28. <https://doi.org/10.1111/apps.12468>
- Valtiovarainministeriö. (2025). *Valtion aluehallinnon uudistaminen*. <https://vm.fi/hanke?tunnus=VM114:00/2023>
- Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). *Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study*. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101746>