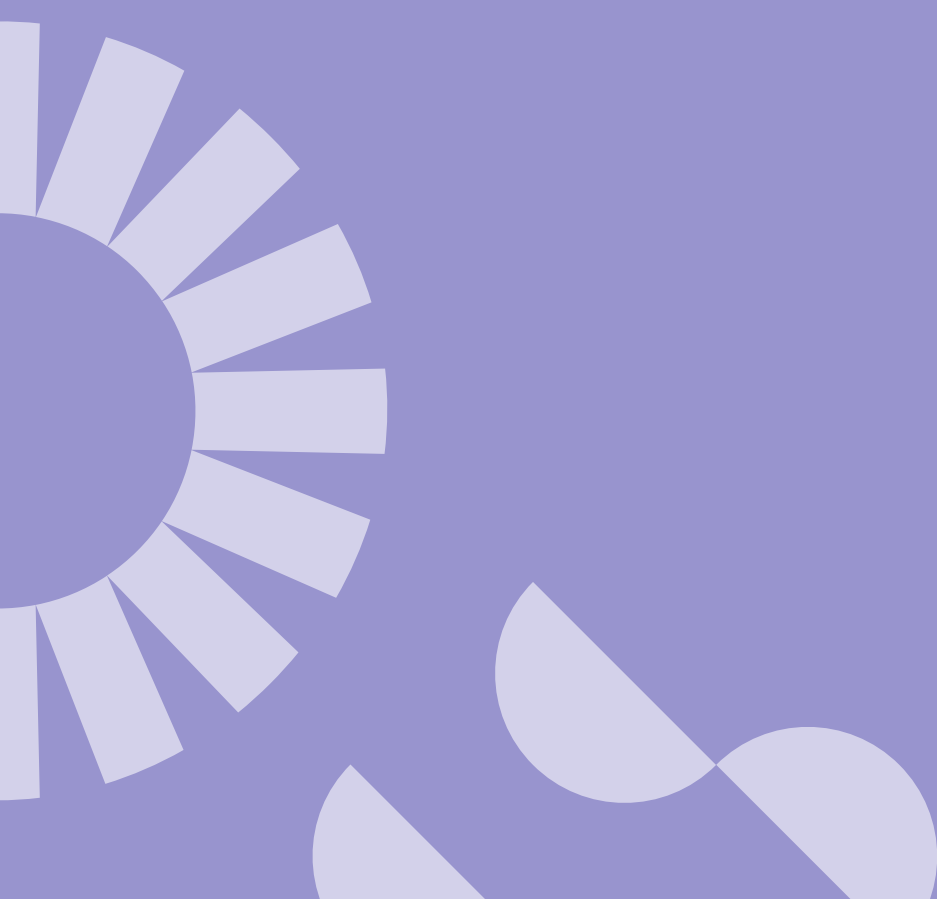


Elon työkykytietoa 1/2025

# Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä

Tutkittua tietoa ja ratkaisuja



# **Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä**

## **Työryhmä**

Mikko Nykänen

Kristina Savolainen

Iina Manninen

## **Sisällys**

3	Tiivistelmä
3	Johdanto ja tutkimuskysymykset
4	Kognitiivinen kuormitus
4	Tutkimusaineisto
5	Tulokset
5	Esihenkilöiden työkyky, työtyytyväisyys ja työn sujuvuus
6	Työstä palautuminen
6	Stressi ja kognitiivinen kuormitus
8	Työkuormituksen yhteys työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen
9	Esihenkilöiden kuormituksen yhteys johtamistyöhön
10	Esihenkilöiden kokemus työn voimavaroista
11	Työn voimavarojen yhteys työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen
12	Johtopäätökset
12	Viisi keinoa lähijohtajien työn tueksi
15	Lähteitä

# Tiivistelmä

## Mitä tutkittiin?

Työelämän muutostrendeihin kuuluvat teknologian käytön lisääntyminen, työn tehokkuusvaatimusten kiristyminen ja kognitiivisen eli tiedollisen kuormituksen kasvu. Työn muuttuminen voi tuoda uusia riskejä myös lähijohtajien työhön. Elo toteutti ”Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä” -kyselytutkimuksen syksyllä 2024. Kyselyyn vastasi 473 lähiesihenkilöä 14 eri yrityksestä. Tutkimus tuotti ajantasaista tietoa esihenkilöiden työkyvystä ja työkuormituksesta erityisesti työn tiedollisten vaatimusten ja kognitiivisen kuormituksen näkökulmasta.

## Kolmasosa esihenkilöistä koki työkykynsä heikentyneen

Kolmasosa koki työkykynsä enintään kohtalaiseksi ja arvioi työkykynsä heikentyneen viimeisimmän puolen vuoden aikana. Joka viides tunti myös korkeaa kynnystä ottaa puheeksi omaan työkykyynsä liittyviä huolia esihenkilönsä kanssa. Esihenkilöiden kyvykkyys tukea työntekijöiden hyvinvointia johtamisella oli merkittävästi heikompi, kun työstä palautumisessa oli haasteita.

## Kiire, päällekkäiset työtehtävät ja ristiriitaiset odotukset kuormittavat usein esihenkilöitä

Kiire, tietotulva, työtehtävien päällekkäisyys ja ristiriitaiset odotukset olivat yhteydessä kyselyyn vastanneiden stressiin. Lähijohtajien työhön kuului varsinaisen esihenkilötyön lisäksi usein projekti- ja kehittämistyötä, asiakastyötä tai asiantuntijatyötä. Monet kokivat haasteita löytää tasapainoa eri työroolien asettamien vaatimusten välillä. Johtamistyölle ei koettu usein jäävän riittävästi aikaa. Työn sujuvuus ja työtyytyväisyys oli heikompi mitä enemmän esihenkilö koki ristiriitaisia odotuksia työssään. Ristiriitaisia odotuksia koettiin harvemmin, kun lähijohtajan saama tuki omalta esihenkilöltään oli vahvaa.

## Työn voimavarat tarjoavat vastapainoa esihenkilöiden kuormitukselle

Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden työ tarjoaa parhaimmillaan paljon voimavaroja työkuormituksen vastapainoksi. Suurin osa koki saavansa tukea työyhteisöstä. Erityisesti vaikutusmahdollisuudet työhön olivat yhteydessä parempaan työkykyyn. Työn sujuvuuteen voimakkain yhteys oli työtä koskevien odotusten selkeydellä. Työn voimavaroista matalimmat arviot sai kokemus palautteen riittävydestä.

## Tulosten pohjalta määritettiin viisi keinoa esihenkilöiden työkyvyn tueksi

1. Lähijohtajille tarjotaan aidot vaikutusmahdollisuudet johtamistyötä koskeviin päätöksiin.
2. Ylempi johto kehittää kulttuuria, jossa lähijohtajien jaksamisesta puhuminen on osa arjen työkykyjohtamista.
3. Työpaikoilla tuetaan lähijohtajien työn priorisointia ja varmistetaan riittävä aika johtamiselle.
4. Työpaikoilla arvioidaan lähijohtajien tiedolla työskentelyn olosuhteet ja tietotulvan hallintaan kiinnitetään huomiota.
5. Ylempi johto tarjoaa monipuolisesti palautetta lähijohtajille ja palaute perustuu vuoropuheluun.

# Johdanto ja tutkimuskysymykset

Esihenkilöiden työhyvinvoinnissa on tunnistettu huolestuttavia kehityskulkuja. Todennäköisestä työuupumuksesta kärsivien esihenkilöiden ja johtajien määrä on kolminkertaistunut vuodesta 2019 vuoteen 2024. Erityisesti uupumusoireisiin liittyvät kognitiiviset häiriöt (esim. vaikeus oppia uutta ja keskittyä) ovat lisääntyneet esihenkilöiden ja johtajien keskuudessa vuosien 2023 ja 2024 välillä. (Työterveyslaitos, 2024).

Työelämän muutostrendeihin kuuluvat kognitiivisen eli tiedollisen kuormituksen kasvu, teknologian käytön lisääntyminen, työn tehokkuusvaatimusten kiristyminen sekä kasvavat oppimisen vaatimukset. Työn kognitiiviset vaatimukset voivat korostua entistä enemmän myös esihenkilöiden arjessa. Esihenkilöiden työkykyä ja työn sujuvuutta tukevien keinojen kehittämiseksi tarvitaan ajantasaista tietoa esihenkilöiden kuormituksesta ja työkykyä tukevista keinoista ottaen huomioon nykytyöelämän vaatimukset.

### Tutkimuskysymykset:

- **Miten kognitiivinen, eli tiedollinen kuormitus ilmenee esihenkilöiden työn arjessa?**
- **Mitkä työn voimavarat tarjoavat vastapainoa esihenkilöiden työkuormitukselle?**
- **Mitä yhteyksiä lähijohtajien kognitiivisella kuormituksella ja työn voimavaroilla on työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen?**

# Kognitiivinen kuormitus

Kognitiivinen kuormitus on työoloihin liittyvää psyykkistä rasitusta, joka liittyy tiedolla työskentelyn vaatimuksiin. Kognitiivisen kuormituksen muodoiksi on aiemmissa tutkimuksissa määritelty mm. tietotulva, työn keskeytykset ja häiriöt, kiire ja aikapaineet, työtehtävien liiallinen päällekkäisyys, katkokset tai puutteet tiedonkulussa, sekä epäselvät ohjeet tai ristiriitaiset odotukset työlle. (Kalakoski ym. 2022). Kognitiivisen kuormituksen kasvu on nähty yhtenä työelämän muutoksiin liittyvänä ilmiönä (Mauno ym. 2023).

## Tietotulva tai liiallinen tietomäärä

Digitaaliset välineet tehostavat työtä, mutta voivat samalla altistaa kohtuuttoman suurelle tietomäärälle. Tietotulva tarkoittaa, että työssä käsiteltävä tietomäärä kasvaa niin suureksi, että tehtäviä, viestejä ja muistettavaa on niin paljon, että työtilannetta on vaikea hallita ja uutta tietoa omaksua.

## Keskeytykset ja häiriöt

Työn keskeytykset lisäävät työkuormitusta, kun työntekijän on vaihdettava keskittymisen kohdetta ja palattava uudelleen alkuperäiseen tehtävään. Jatkuvat keskeytykset ovat haitallisia ja kuormittavat muistia erityisesti silloin, kun keskeyttävä työtehtävä on tietosisällöltään erilainen kuin käynnissä oleva.

## Kiire ja aikapaineet

Rajattu määrä aikapainetta voi tehostaa työskentelyä, mutta jatkuva kiire ja kohtuuton työ määrä aiheuttavat haitallista stressiä, heikentävät työssä suoriutumista ja voivat johtaa työkyvyn heikentymiseen.

## Liiallinen työtehtävien päällekkäisyys

Työn pirstaloituminen kohtuuttomaan määrään toisistaan erillisiä kokonaisuuksia lisää muistikuormaa ja heikentää työn hallittavuutta. Työtehtävien päällekkäisyys lisää myös tarvetta vaihtaa tiheästi työtehtävästä toiseen vaihtaminen, joka vaikuttaa työkuormitukseen.

## Katkokset tai puutteet tiedonkulussa

Toimiva, riittävän avoin ja oikea-aikainen tiedonkulku edistää työn sujuvuutta ja vähentää työtä koskevaa epävarmuutta.

## Epäselvät ohjeet

Epäselvyydet toimintamalleista ja toivotusta työn suoritustavasta lisäävät epävarmuutta ja stressiä työssä.

## Ristiriitaiset odotukset työlle

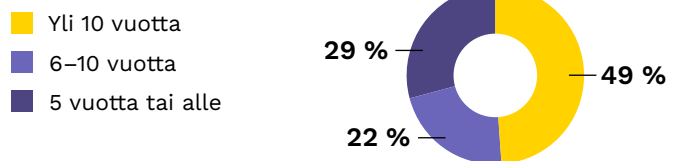
Rooliristiriitaa syntyy, kun henkilö kokee työhönsä kohdistuvia eri tahojen tuottamia ristiriitaisia odotuksia, joista kaikkia on mahdotonta toteuttaa. Ristiriitaiset odotukset lisäävät epävarmuutta työssä ja vaikeuttavat työtehtävien priorisointia sekä työn suunnittelua.

# Tutkimusaineisto

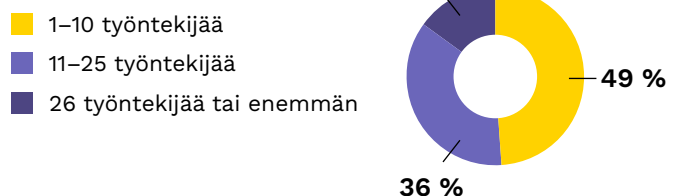
Tutkimus perustuu kysely- ja haastatteluaineistoon. Kyselyyn vastasi yhteensä 473 esihenkilöä 14 eri yrityksestä. Kysely kohdennettiin lähijohtajaroolissa toimiville. Yrityskohtainen vastausprosentti oli keskimäärin n. 50 %. Haastatteluihin osallistui yhteensä 7 esihenkilöä. Haastatteluissa esihenkilöt saivat kertoa kuormituksen taustalla vaikuttavista asioista. Tutkimukseen osallistui yrityksiä palvelualalta, kaupan alalta, teollisuudesta ja muilta teknisiltä aloilta. Valtaosa (n. 70 %) vastaajista oli 35–55 vuotiaita. Lähes puolella vastaajista oli kokemusta esihenkilötyöstä yli 10 vuotta ja johdettavia työntekijöitä alle 10.

## Tutkimukseen osallistuvien taustatietoja

### Kokemus esihenkilötyöstä



### Johdettavien lukumäärä

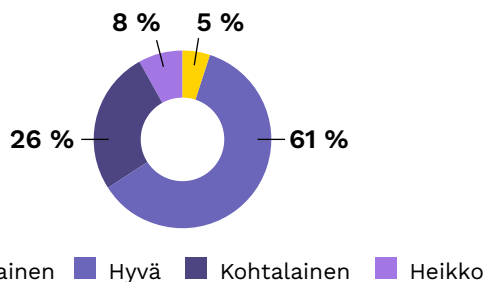


# Tulokset

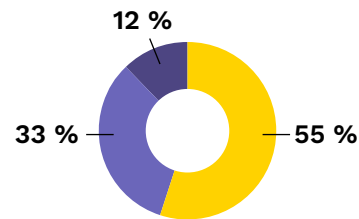
## Esihenkilöiden työkyky, työtyytyväisyys ja työn sujuvuus

Lähijohtajia pyydettiin vastaamaan kysymykseen: ”Minä pistemäärän annat työkyvyillesi tällä hetkellä verrattuna parhaimpaan mahdolliseen? Vastajat arvioivat työkykyään asteikolla 0 = Erittäin huono ja 10 = Erittäin hyvä. Tulokset luokiteltiin 0–5 = Heikko työkyky, 6–7 = Kohtalainen työkyky, 8–9 = Hyvä työkyky ja 10 = Erinomainen työkyky. Lisäksi esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan työkykynsä muutosta viimeisen puolen vuoden aikana vastausvaihtoehdoilla: heikentynyt, pysynyt ennallaan, vahvistunut. Suurin osa esihenkilöistä arvioi työkykynsä vähintään hyväksi (66 %). Lähes kolmasosa koki työkykynsä enintään kohtalaiseksi ja hiukan yli kolmasosa arvioi työkykynsä heikentyneen viimeisimmän puolen vuoden aikana. Työkykynsä heikentyneeksi kokevista 19 % arvioi työkykynsä heikoksi, 48 % kohtalaiseksi ja n. 33 % hyväksi.

Vastajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin he kokevat suoriutuneensa työstään viimeisimmän kuukauden aikana verrattuna omaan henkilökohtaiseen parhaaseen suoritustasoonsa. Asteikolla 0–10 annetut vastaukset luokiteltiin seuraavalla tavalla: 0–6 matala, 7 kohtalainen ja hyvä 8–10. Yli puolet (n. 65 %) vastaajista arvioi suoriutuvansa työssään hyvin. Oman työsuorituksensa kohtalaiseksi arvioi n. 23 % vastaajista ja työsuorituksensa matalaksi arvioineiden osuus oli 12 %. Presenteismi voidaan määritellä epätasapainoksi yksilön kykyjen tai potentiaalin sekä tehdyn työsuorituksen välillä (Muramatsu ym. 2021). Taustalla voi olla työoloihin liittyviä puutteita tai henkilön yksilölliseen tilanteeseen liittyviä tekijöitä (esim. terveydentila). Presenteismien lievässä riskissä oli näin ollen 23 % vastaajista ja korkeassa riskissä 12 %. Korrelaatioanalyysit osoittivat, että työkyky oli yhteydessä kokemukseen työssä suoriutumisesta ( $r=0.62$ ,  $p<.01$ ). Kun työkyky koettiin hyväksi, myös arvio omasta työsuorituksesta oli myönteisempi.



*Yli puolet esihenkilöistä arvioi oman työkykynsä hyväksi ja lähes kolmasosa kohtalaiseksi*

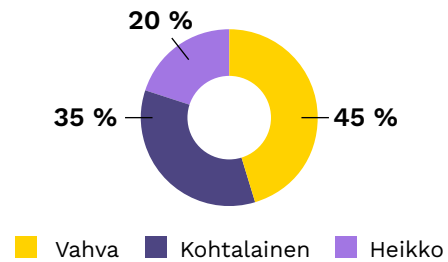


■ Pysynyt ennallaan ■ Heikentynyt ■ Vahvistunut

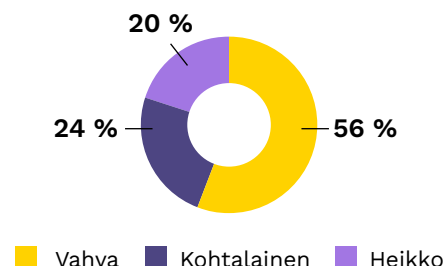
*Joka kolmas esihenkilö kokee työkykynsä heikentyneen viimeisimmän puolen vuoden aikana.*

Työtyytyväisyyttä arvioitiin yhdellä väittämällä: ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi kaiken kaikkiaan?”. Vastaukset annettiin asteikolla 1 = Erittäin tyytymätön 5 = Erittäin tyytyväinen. Noin 70 % koki olevansa työhönsä melko tai erittäin tyytyväisiä, neutraalisti suhtautuvia oli n. 19 % ja tyytymättömiä n. 11 %.

Kyselyn vastajat arvioivat missä määrin he kokevat pystyvänsä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan työssään ja ottamaan puheeksi omaan työkykyynsä liittyviä huolia esihenkilönsä kanssa (asteikko 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin). Annetut vastaukset luokiteltiin seuraavalla tavalla: 1–2 = Heikko pystyvyys, 3 = Kohtalainen pystyvyys ja 4–5 = Vahva pystyvyys. Noin puolet vastaajista koki vahvaa pystyvyyden tunnetta huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja ottaa puheeksi työkykyynsä liittyviä huolia oman esihenkilönsä kanssa. Joka viides esihenkilö koki haasteita omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa ja tunsikin korkeaa kynnystä ottaa esihenkilön kanssa puheeksi huolia omasta työkyvystään.



*Pystyvyyden tunne huolehtia omasta hyvinvoinnista työssä.*



*Pystyvyyden tunne ottaa puheeksi omaan työkykyyn liittyviä huolia esihenkilön kanssa.*

## Työstä palautuminen

Työstä palautumista arvioitiin kysymällä vastaajilta, kuinka hyvin he kokevat yleensä palautuvansa työn aiheuttamasta kuormituksesta. Vastausasteikko oli 0 = En lainkaan, 10 = Erittäin hyvin. Heikkoon palautumiseen sisällytettiin vastaukset 0–5 (35 %), kohtalaiseen 6–7 (34 %) ja hyvään 8–10 (31 %). Hyvin työstä palautuneet kokivat työkykynsä paremmaksi.



**Työkyky** hyvä tai erinomainen (n=313)



**Työkyky** enintään kohtalainen (n=158)

- Heikko työstä palautuminen
- Kohtalainen
- Hyvä työstä palautuminen

## Stressi ja kognitiivinen kuormitus

Vastaajat arvioivat stressin voimakkuutta yhdellä kysymyksellä: ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?” (Elo, ym. 2003). Vastaukset annettiin asteikolla 0 = Ei lainkaan stressiä, 10 = Erittäin paljon stressiä. Matalaan stressiin sisällytettiin vastaukset 0–5 (36 %), kohtalaiseen 6–7 (30 %) ja korkeaan 8–10 (34 %). Stressi oli vähäisempää, kun työkyky arvioitiin hyväksi.



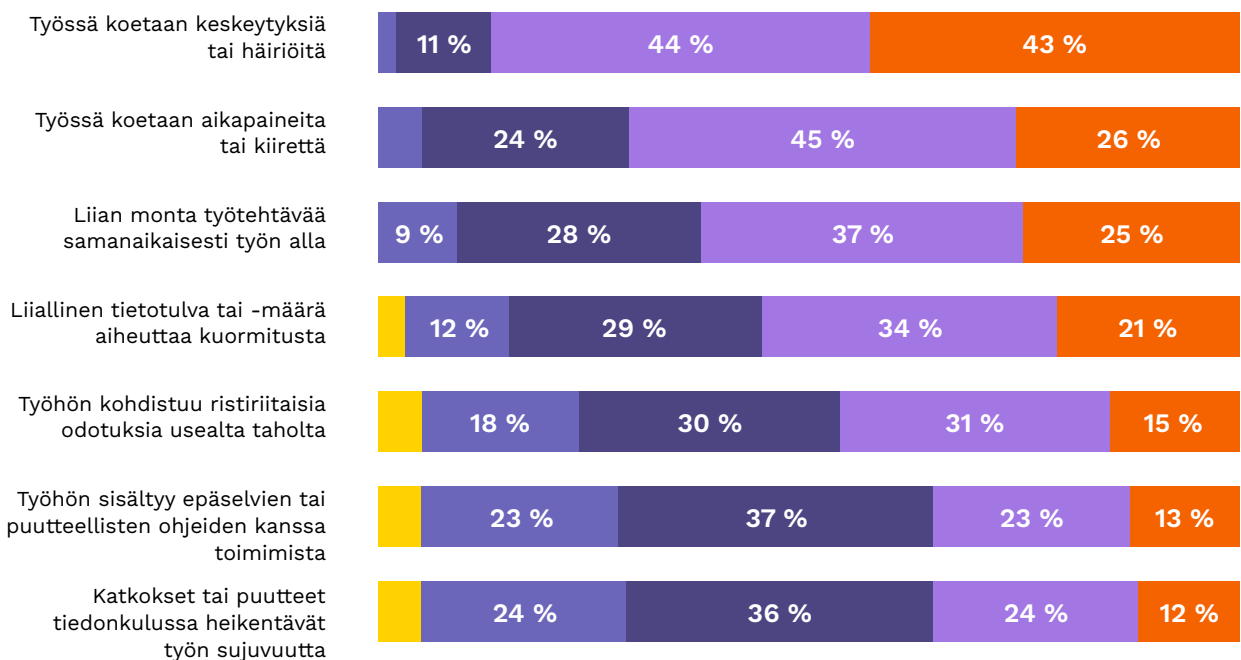
**Työkyky** hyvä tai erinomainen (n=313)



**Työkyky** enintään kohtalainen (n=158)

- Matala stressi
- Kohtalainen stressi
- Korkea stressi

Kognitiivinen kuormitus oli yleistä lähijohtajien työssä. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki työssään usein kiirettä ja aikapaineita, liiallista työtehtävien päällekkäisyyttä ja työn keskeytyksiä. Liiallista tietotulvaa ja ristiriitaisia odotuksia työssään koki usein noin puolet vastaajista.



- Erittäin harvoin tai ei koskaan
- Melko harvoin
- Silloin tällöin
- Melko usein
- Hyvin usein tai aina

Kognitiivisen kuormituksen eri muotojen ja haitallisen stressin väliset korrelaatiot vaihtelivat välillä 0.21–0.42. Stressiin olivat yhteydessä eniten kiire ( $r=0.42$ ,  $p<.01$ ), tietotulva ( $r=0.41$ ,  $p<.01$ ) ja liiallinen työtehtävien päällekkäisyys ( $r=0.37$ ,  $p<.01$ ). Haitallinen stressi oli korkeampaa mitä enemmän esihenkilö koki tietotulvaa, kiirettä tai työtehtävien liiallista päällekkäisyyttä.

Lähijohtajien haastatteluissa keskusteltiin, miten kognitiivisen kuormituksen eri muodot kuten tietotulva ja työtehtävien päällekkäisyys ilmenevät työn arjessa. Lisäksi 384 vastaajaa (80 prosenttia kaikista vastaajista) vastasi avokysymykseen: ”Minkä asioiden koet kuormittavan sinua työssäsi eniten? Mainitse 1–3 asiaa”. Vastaukset luokiteltiin kyselyn kategorioiden mukaisesti. Analyysissa käytettiin keinoälyä ja kielimalia, joka analysoi ja luokitteli vastaukset määriteltyjen kategorioiden perusteella. Luokittelu eteni siten, että

keinoäly tunnisti vastauksissa mainitut kuormitustekijät ja ryhmitteli ne kyselyn mukaisiin kategorioihin. Analyysin toimivuus varmistettiin vertaamalla vastaus-ten sisältöä keinoälyn luokitteluihin ja arvioimalla luokituksen onnistumista. 46 % mainitsi avovastauksessaan kiireen, 28 % tietotulvan tai liiallisen tietomäärän, 26 % ristiriitaiset odotukset, 25 % työtehtävien liiallisen päällekkäisyyden, 24 % keskeytykset ja häiriöt, 13 % epäselvät ohjeet tai toimintamallit ja 13 % katkokset tai epäselvyydet tiedonkulussa. Muita avovastauksissa mainittuja asioita mm. työn ja vapaa-ajan tasapainon haasteet, ristiriidat työyhteisössä, prosessien toimimattomuus, henkilöstöressurssien puutteet, henkilöstön sairaspöissalat, tyytymättömyys ylempään johtoon, uusien järjestelmien käyttöönotto. Oheisessa taulukossa on havainnollistettu, miten keskeiset kuormitustekijät ilmenevät työn arjessa hyödyntäen haastatteluaineistoa ja kyselyn avovastauksen aineistoa.

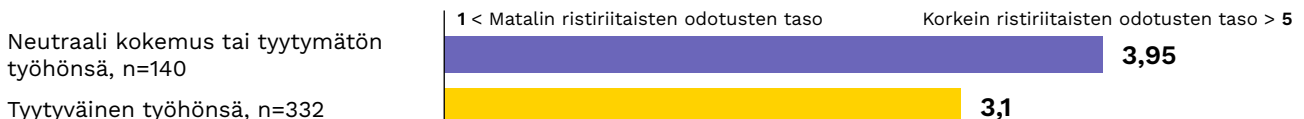
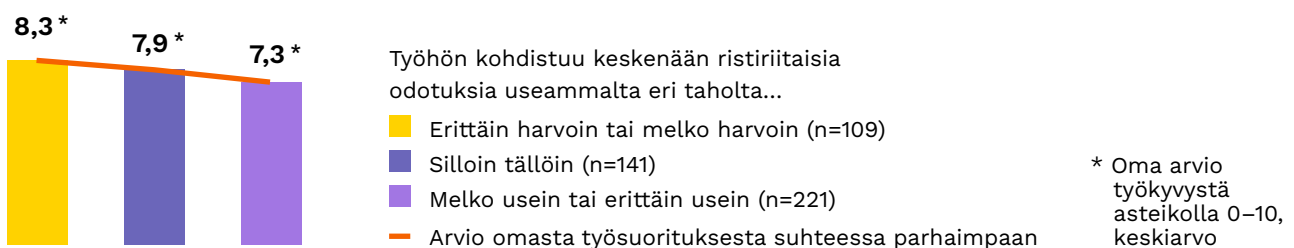
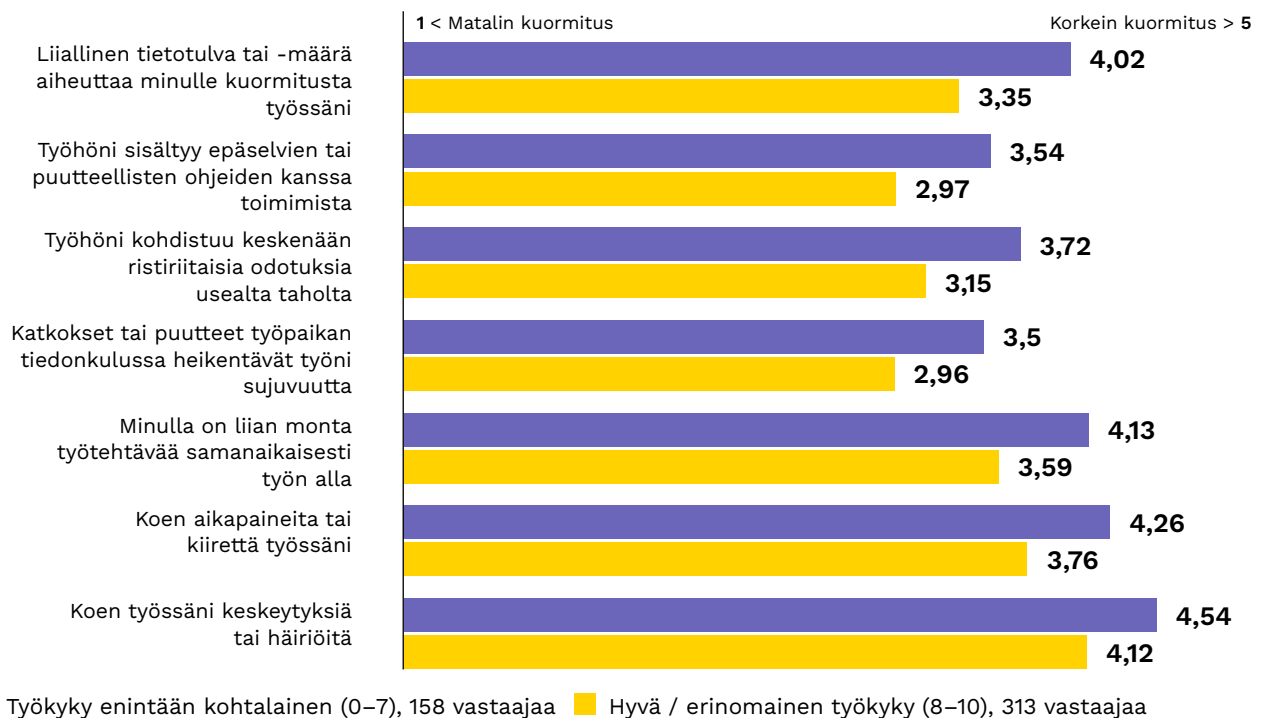
Stressiin eniten yhteydessä <sup>1</sup>	Miten kuormitus syntyy? <sup>2</sup>
<b>Kiire ja aikataulupaineet</b>	Esihenkilötyötä luonnehtii käytettävissä olevan ajan niukkuus ja laaja tehtävänkuvana. Esihenkilöiden työajan hallintaa luonnehti tasapainoilu esihenkilötyöhön käytettävän ajan, sidosryhmiin kohdistuvan verkostotyön ja mahdollisen oman asiantuntija/palvelutyön välillä. Työssä ajanhallintaa voivat vaikeuttaa nopeaa reagoitua vaativat tilanteet esim. henkilöstön tuen tarpeisiin liittyen, asiakastyön tilanteisiin reagoitua, sekä sidosryhmistä tulevat aikataulut tai reagoitua vaativat tilanteet. Kiirettä lisäsivät usein myös henkilöressurssien haasteet esim. henkilöstön sairaspöissaloihin liittyen.
<b>Tietotulva tai liiallinen tietomäärä</b>	Esihenkilöt ovat usein työpaikan tietovirtojen solmukohdissa. Esihenkilötyö edellyttää aktiivista ja monikanavaista tiedonhankintaa, olennaisen tiedon tunnistamista, tiedon jalostamista omille lähijohtettaville ja muille sidosryhmille, nopeaa tiedon omaksumista, ymmärrystä tiedon merkityksestä liiketoiminnalle sekä tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Esihenkilöiden työkuva on usein kytköksissä organisaatiossa moniin eri prosesseihin ja tehtävänkuvana ulottuu usein myös organisaation ulkopuoliseen verkostotyöhön. Työn sidoksisuus lisäsi osaltaan seurattavien tietokanavien määrää. Tiedonkulun koettiin toimivan yleensä hyvin, mutta viestintäkanavien ja tiedon määrän kasvaessa muodostui haasteita löytää johtamistyön ja päätöksenteon kannalta olennainen tieto suuresta tietomassasta.
<b>Liiallinen työtehtävien päällekkäisyys</b>	Lähijohtajien työhön sisältyi usein monia eri työrooleja, joka parhaimmillaan tarjosi monipuolisuutta työhön mutta lisäsi usein työtehtävien päällekkäisyyttä ja asetti haasteita työajan käyttöön ja työtehtävien priorisointiin. Esihenkilöiden arkeen kuului usein johtamistyön lisäksi usein projektityötä, asiantuntijatehtäviä tai asiakaspalvelutyötä. Lisäksi tuotiin esille organisaatiomuutoksiin liittyvät uudistukset, joissa esihenkilötyön rinnalle oli tullut uusia työtehtäviä. Kohtuuttoman suuren työtehtävien koettiin heikentävän työn sujuvuutta ja työn hallittavuutta. Esihenkilötyöhön ei usein koettu jäävän riittävästi aikaa, jonka koettiin vaikuttavan johtamistyön laatuun ja omaan jaksamiseen.
<p>1) Korrelaatioanalyysit 2) Haastattelut ja kyselyn avovastaukset</p>	

## Työkuormituksen yhteys työkykyyn, työn sujuvuuteen ja tyytyväisyyteen

Kognitiivinen kuormitus oli keskimäärin voimakkaampaa työkykyä matalammaksi kokevien keskuudessa. Suurin ero työkykyä hyväksi ja enintään kohtalaiseksi kokevien välillä oli tietotulvan kokemisessa.

Kognitiivisen kuormituksen korrelaatiot arvioon omasta työsuorituksesta vaihtelivat -0,17 ja -0,30 välillä. Voimakkain yhteys työn sujuvuuteen oli työtä koske-

vien odotusten ristiriitaisuudella ( $r=-0.30$ ,  $p<.01$ ). Mitä useammin ristiriitaiset odotukset kuormittivat työtä, sitä heikommaksi oma työsuoritus arvioitiin verrattuna parhaaseen mahdolliseen. Työhönsä tyytyväiset kokivat keskimäärin vähemmän työkuormitusta. Suurin keskiarvojen ero työhönsä tyytyväisten ja ei-tyytyväisten välillä ilmeni ristiriitaisissa odotuksissa.



Haastatteluissa ja kyselyn avovastauksissa nousi toistuvasti esiin, että esihenkilöiden laaja tehtäväkuva, työn sidoksisuus ja verkostomaisuus voivat lisätä riskiä ristiriitaisille odotuksille työtä kohtaan. Toiveita, odotuksia ja suorituspaineita kohdistuu omaan työhön monesta eri suunnasta. Osa haastateltavista koki, että rooli ylemmän johdon ja johdettavien välissä voi tuottaa odotusten ristiriitaisuutta, mikäli henkilöstön jak-

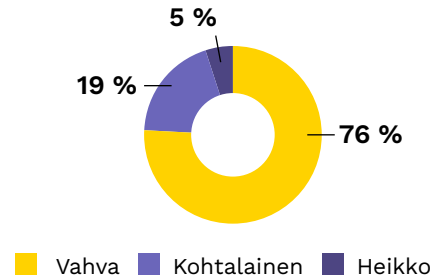
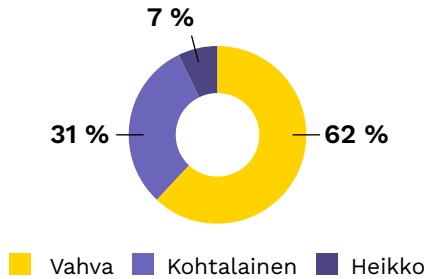
saminen asettaa haasteita tuottavuuspaineiden saavuttamiselle. Haastateltavat toivat usein esiin myös muuttuneet tehtäväkuvat, joissa esihenkilötyön rinnalle on tullut lisääntyvässä määrin asiantuntijatyötä, kehittämistyötä ja projekteihin sekä asiakastyöhön osallistumista. Parhaimmillaan eri työroolien koettiin tukevan toisiaan, mutta eri rooleihin kohdistuvat odotukset asettivat myös vaikeuksia työajan priorisointiin.



## Esihenkilöiden kuormituksen yhteys johtamistyöhön

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajien pystyvyyden tunteita edistää johtamisella henkilöstön hyvinvointia työssä ja ottaa työntekijöiden työkykyongelmia pu-

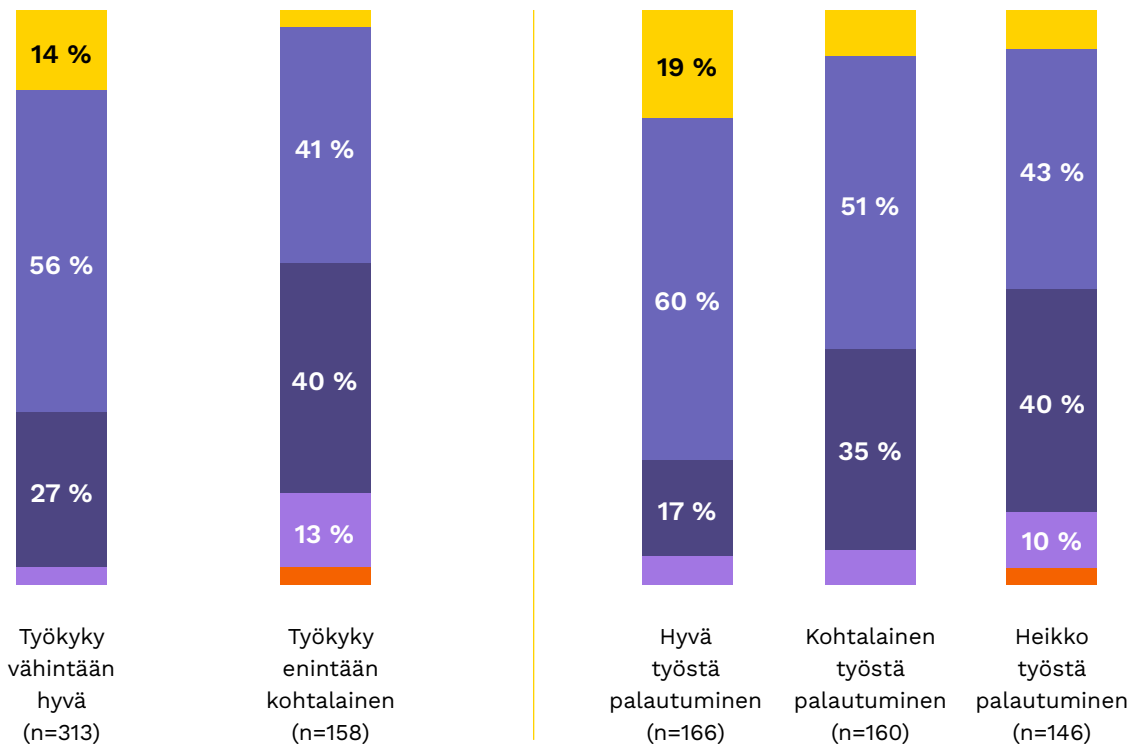
heeksi. Yli puolet kokivat vahvaa pystyvyyttä edistää henkilöstön hyvinvointia lähijohtamisella, mutta lähes 40 % arvioi kykynsä korkeintaan kohtalaiseksi. Pystyvyyden tunne ottaa puheeksi työntekijöiden työkykyyn liittyviä huolia oli vahva lähes 80 % kohdalla.



**Pystyvyyden tunne edistää esihenkilötyöllä henkilöstön hyvinvointia työssä.**

**Pystyvyyden tunne ottaa puheeksi työntekijöiden työkykyyn liittyvät huolet.**

Tulokset osoittivat, että hyvä työkyky ja työstä palautuminen olivat yhteydessä vahvempaan pystyvyyteen tukea henkilöstön hyvinvointia johtamisella.



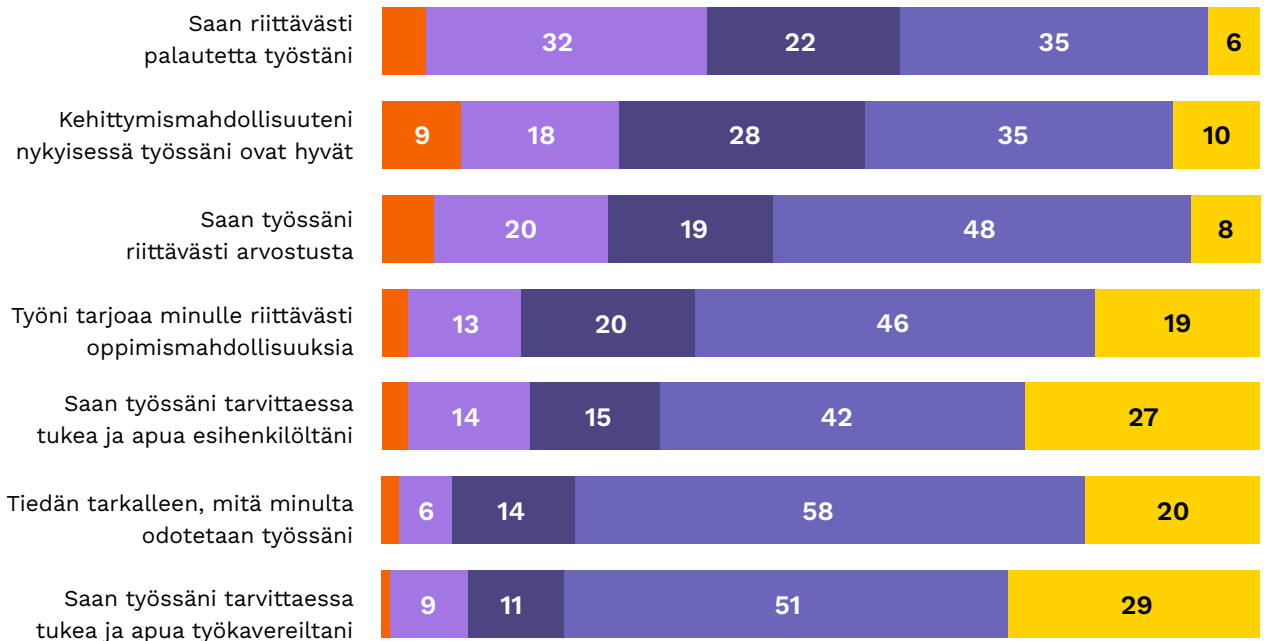
Kuinka hyvin uskot pystyväsi edistämään esihenkilötyöllä työntekijöiden hyvinvointia työssä?

■ Erittäin hyvin 
 ■ Melko hyvin 
 ■ Kohtalaisesti 
 ■ Melko huonosti 
 ■ Erittäin huonosti

## Esihenkilöiden kokemus työn voimavaroista

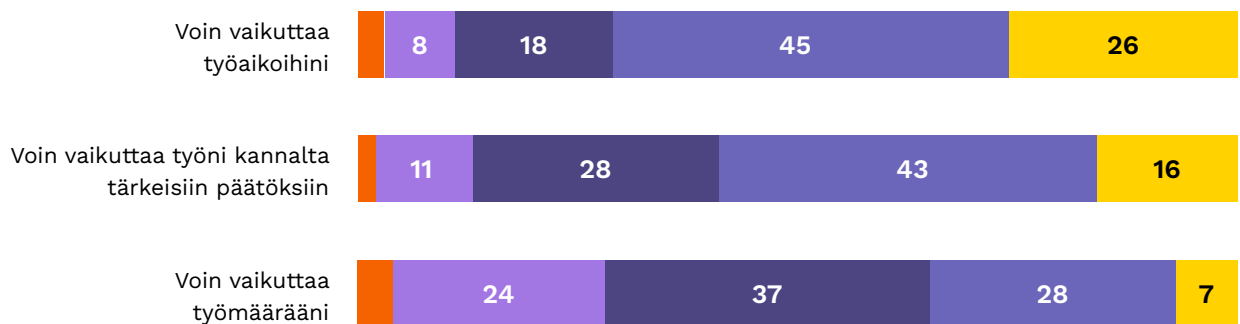
Tutkimuksessa arvioitiin esihenkilöiden kokemuksia työkyvyn voimavaroista kuten työn kehittävydestä, vaikutusmahdollisuuksista työssä, arvostuksen tunteesta ja työyhteisön tuesta. Suurin osa vastaajista koki saavansa tarvittaessa tukea työkavereiltaan ja esihenkilöltään. Palautteen riittävyteen ja omiin kehittämismahdollisuuksiin suhtautui kriittisesti tai neut-

raalisti merkittävä osa vastaajista. Tarkasteltaessa kuormitustekijöiden ja voimavarojen välisiä yhteyksiä havaittiin, että lähijohtajien saama tuki omalta esihenkilöltään oli negatiivisesti yhteydessä työtä koskevien odotusten ristiriitaisuuteen ( $r=-0.39$ ,  $p<.01$ ). Toisin sanoen, ristiriitaisia odotuksia koettiin harvemmin, kun esihenkilöltä saatava tuki oli vahvaa. Tulos havainnollistaa toimivan vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilön ja ylemmän johdon välillä.



■ Täysin eri mieltä 
 ■ Melko eri mieltä 
 ■ En samaa enkä eri mieltä 
 ■ Melko samaa mieltä 
 ■ Täysin samaa mieltä

Valtaosa koki voivansa vaikuttaa usein työaikoihinsa, mutta työn kannalta tärkeisiin päätöksiin ja työmäärään kohdistuvissa vaikutusmahdollisuuksissa oli vastauksissa enemmän vaihtelua.

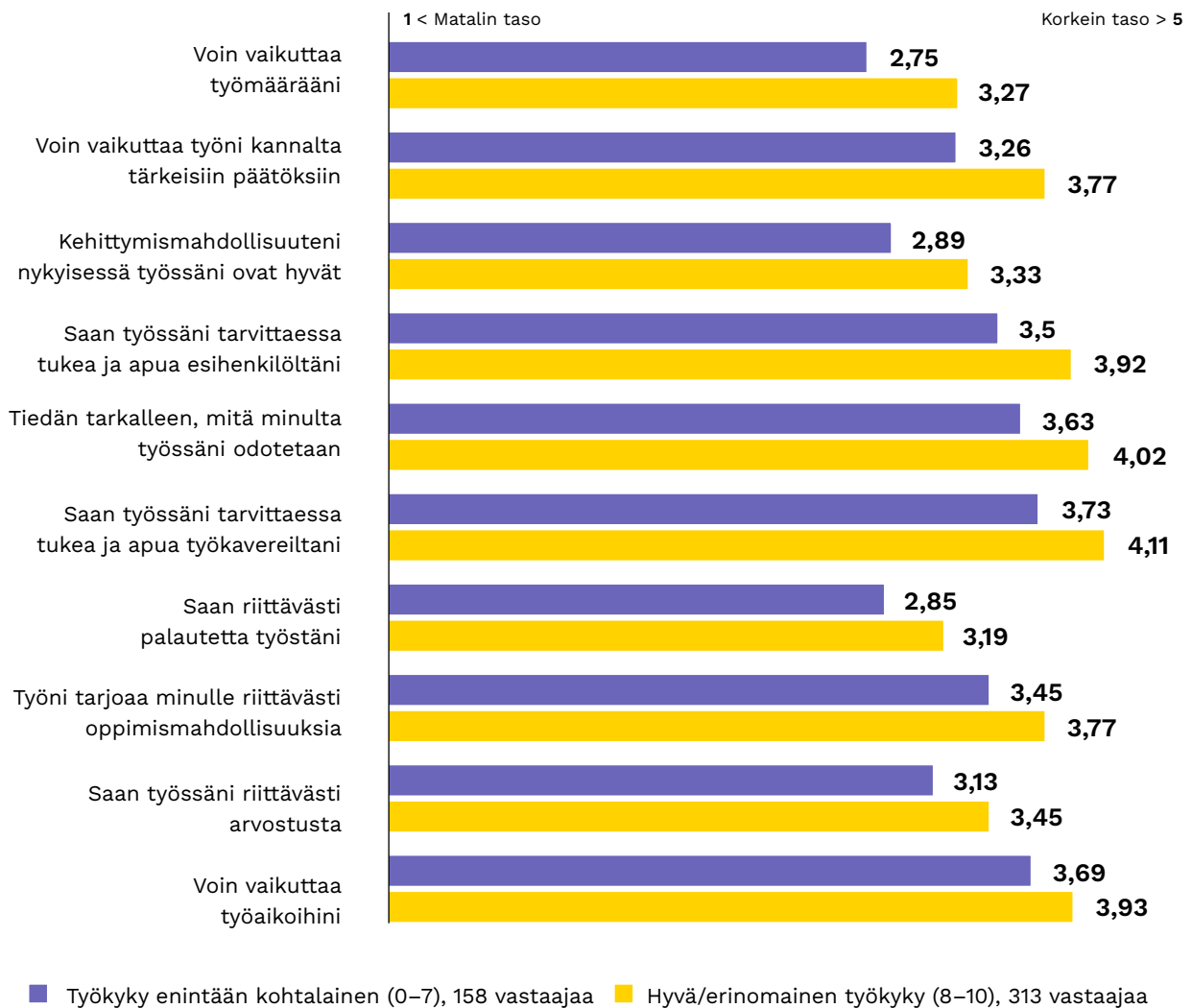


■ Erittäin harvoin tai ei koskaan 
 ■ Melko harvoin 
 ■ Silloin tällöin 
 ■ Melko usein 
 ■ Erittäin usein

## Työn voimavarojen yhteys työkykyyn, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen

Työkykynsä hyväksi kokevat arvioivat työn voimavarat paremmaksi suhteessa muihin. Suurin ero työkykynsä hyväksi ja työkykynsä enintään kohtalaiseksi kokevien välillä oli vaikutusmahdollisuuksissa työhön. Työn voimavarojen korrelaatiot työn sujuvuuteen vaihtelivat

0.15 ja 0.34 välillä. Voimakkain yhteys arvioon omasta työssä suoriutumisesta oli työtä koskevien odotusten selkeydellä ( $r=0.34$ ,  $p<.01$ ). Mitä selkeämpänä omaa työtä koskevat odotukset koettiin, sitä myönteisempänä oman työpotentiaalin ja tehdyn työn tasapaino koettiin. Tarkasteltaessa työtyytyväisyyden ja voimavarojen välisiä yhteyksiä havaittiin suurin keskiarvojen ero tyytyväisten ja ei-tyytyväisten välillä koetuissa kehittymismahdollisuuksissa.



# Johtopäätökset

## Esihenkilöt tekevät kuormittavaa tietotyötä

Kiire, tietotulva ja liiallinen työtehtävien päällekkäisyys olivat yleisiä kuormitustekijöitä lähijohtajien arjessa, ja niillä oli yhteys korkeampaan stressiin. Aiemmissä tutkimuksissa on tuotu esille, että työuupumus oireiden kehittyessä kognitiivinen toiminta alkaa heikentyä. Tämä voi ilmetä vaikeuksina muistaa yksityiskohtia, keskittyä työssä ja tehdä päätöksiä sujuvasti (Schaufeli ym. 2020). On mahdollista, että entisestään kuormittuneiden lähijohtajien kohdalla esimerkiksi tietotulvan haitalliset vaikutukset korostuivat. Toisaalta liiallinen tietomäärä työssä lisää tutkitusti myös suoraan psyykkistä kuormittuneisuutta (Misra & Stokols, 2012). Nykytyöelämässä tiedolla työskentelyn määrä on lisääntynyt, ja lähijohtajat toimivat usein tietovirtojen solmukohdissa ja tiedonvälittäjän roolissa. Työpaikalla ilmenevä tietotulva voi näin ollen korostua esihenkilöiden arjessa. Kyky erotella olennainen tieto epäolennaisesta on työelämässä yhä tärkeämpi valmius lähijohtajille. Työpaikoilla on entistä tärkeämpää sujuvoittaa esihenkilöiden tiedolla työskentelyä, hallita tietotulvaa ja hyödyntää uutta teknologiaa kuten keinoälyä suurten tietomäärien suodattamiseen, analysointiin, tiivistämiseen ja hallintaan. Kiinnittämällä huomiota esihenkilöiden kognitiiviseen ergonomiaan voidaan vähentää tarpeetonta aivokuormaa ja kanavoita resursseja sekä työaikaa varsinaiseen johtamistyöhön.

## Ristiriitaiset odotukset heijastuvat stressiin, työn sujuvuuteen ja työtyytyväisyyteen

Ristiriitaiset odotukset olivat yhteydessä korkeampaan stressiin ja heikompaan työtyytyväisyyteen. Kun ristiriitaiset odotukset kuormittivat useammin, lähijohtajat myös arvioivat omaa suoritustaan kriittisemmin. Esihenkilötyöhön sisältyy johtamistyön lisäksi usein kehittämis- ja projektityötä, asiantuntijatehtäviä tai asiakaspalvelutyötä. Parhaimmillaan eri työroolit täydentävät toisiaan, mutta voivat usein asettaa haasteita työajan riittävyteen. Lisäksi esihenkilöt kokivat joutuvansa tasapainottelemaan ylemmän johdon linjausten, alaisten odotusten ja tarpeiden sekä asiakkaiden odotusten välillä.

Työhön kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia on tärkeää vähentää ja niiden hallintaa tukea, sillä ristiriitaiset odotukset lisäävät tutkitusti työuupumuksen riskiä (Schaufeli, 2023). Tulokset osoittivat, että ristiriitaisia odotuksia koettiin harvemmin, mikäli omalta esihenkilöltä saatava tuki oli vahvaa. Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus lähijohtajan ja ylemmän johdon välillä voi auttaa lähijohtajia laajan tehtäväalueen priorisoinnissa ja rajaamisessa sekä yleisesti hallitsemaan työ-

hön kohdistuvia moninaisia odotuksia. Työpaikoilla on tärkeää tunnistaa lähijohtajien ydintyötehtävät, rajata työajan liiallista jakaantumista erillisiin tehtäväkokonaisuuksiin, tukea työn priorisointia ja varmistaa riittävä aika johtamiselle.

## Esihenkilöiden ylikuormitus on riski koko työyhteisölle

Tulokset havainnollistavat, että lähijohtajien ylikuormittuminen heijastuu koko työyhteisöön. Kolmasosa kyselyyn vastanneista oli työkyvyn heikentymisen riskiryhmässä. Työstä palautumisen haasteet olivat yhteydessä esihenkilöiden heikompaan kykyyn tukea henkilöstön hyvinvointia. Esihenkilöiden oli usein helpompi ottaa puheeksi johdettavien työkykyongelmia kuin nostaa omia työkykyhuolia esille omalle esihenkilölleen. Työpaikoilla tarvitaan enemmän kulttuuria, jossa lähijohtajien ja heidän esihenkilöidensä välillä on avoimuutta ja luottamusta puhua työn sujuvuudesta sekä työn kuormittavuudesta. Tämä mahdollistaa ratkaisujen löytämisen ja tuen tarjoamisen varhaisessa vaiheessa. Ilman varhaisen tuen toteutumista ja matalan kynnyksen vuoropuhelua tilanne voi heikentyä entisestään.

## Esihenkilöiden työ tarjoaa voimavaroja kuormituksen vastapainoksi

Hyvät työn voimavarat olivat yleisesti yhteydessä parempaan työkykyyn. Erityisesti vaikutusmahdollisuudet koettiin vahvemmaksi työkykynsä hyväksi kokevien keskuudessa. Työtä koskevien odotusten selkeys oli puolestaan eniten yhteydessä myönteisempään arvioon omasta työsuorituksesta. Valtaosa vastaajista koki saavansa tarvittaessa tukea työyhteisöstä. Haastatteluissa tuotiin esille, että on tärkeää saada jalkaa esihenkilötyön haasteita ja ratkaisukeinoja toisten kanssa. Esihenkilöiden välisen verkostoitumisen ja vertaistuen mahdollistaminen ovat keskeisiä keinoja tukea esihenkilöiden työn sujuvuutta ja hyvinvointia.

Kyselyyn vastanneista vain alle puolet koki saavansa riittävästi palautetta ja hieman yli puolet koki saavansa riittävästi arvostusta työssään. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että myönteinen palautekulttuuri tukee työhyvinvointia ja työssä suoriutumista (Katz ym. 2021). Tulokset tuovat esille, että työpaikoilla on palauttevaje lähijohtajien keskuudessa. Lähijohtajien saamaan palautteeseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota hybridityössä, kun kasvokkaisia tapaamisia on vähemmän.

## Viisi keinoa lähijohtajien työn tueksi

Tutkimuksen tulosten pohjalta esitetään viisi suositusta, joilla voidaan edistää lähijohtajien työkykyä ja työn sujuvuutta.

1. Lähijohtajille tarjotaan aidot vaikutusmahdollisuudet johtamistyötä koskeviin päätöksiin
2. Ylempi johto kehittää kulttuuria, jossa lähijohtajien jaksamisesta puhuminen on osa arjen työkykyjohtamista
3. Työpaikoilla tuetaan lähijohtajien työn priorisointia ja varmistetaan riittävä aika johtamiselle
4. Työpaikoilla arvioidaan lähijohtajien tiedolla työskentelyn olosuhteet ja tietotulvan hallintaan kiinnitetään huomiota
5. Ylempi johto tarjoaa monipuolisesti palautetta lähijohtajille ja palaute perustuu vuoropuheluun

Lähijohtajien työkyvyn tuen keino	Esimerkkejä toimeenpanosta
<b>1.</b> Lähijohtajille tarjotaan aidot vaikutusmahdollisuudet työn arkea ja johtamistyötä koskeviin päätöksiin	<p>Käydään vuoropuhelua, miten esihenkilö kokee vaikutusmahdollisuutensa työssään? Voidaanko vaikutusmahdollisuuksia lisätä esimerkiksi johtamistyötä koskeviin päätöksiin?</p> <p>Käytetäänkö vaikutusmahdollisuuksia? Jos ei, mitä esteitä vaikutusmahdollisuuksien käytölle koetaan?</p> <p>Mietitään yhdessä ratkaisuja, kuinka vaikutusmahdollisuudet saataisiin käyttöön paremmin.</p>
<b>2.</b> Ylempi johto kehittää kulttuuria, jossa lähijohtajien jaksamisesta puhuminen on osa arjen työkykyjohtamista	<p>Pidetään säännöllisiä keskusteluja lähijohtajien ja lähijohtajien esihenkilöiden välillä, joissa käydään läpi tehtäväalueen laajuutta, eri tehtäväkokonaisuuksista muodostuvaa työmäärää, työajan riittävyyttä, työn sujuvuutta heikentäviä esteitä ja ratkaisuja työn sujuvuuden vahvistamiseksi.</p> <p>Käydään vuoropuhelua lähijohtajien vastuunrajoista johtamistyössä työssä jaksamisen tueksi.</p> <p>Tuetaan lähijohtajien välisen vertaistuen jakamista työyhteisössä.</p>
<b>3.</b> Työpaikoilla tuetaan lähijohtajien työn priorisointia ja varmistetaan riittävä aika johtamiselle	<p>Työn määrästä ja työtehtävistä käydään yhteinen keskustelu, jotta voidaan luoda yhteinen näkemys siitä, mikä on olennaisinta työn arjen sujuvuuden näkökulmasta.</p> <p>Määritetään lähijohtajien ydintehtävät. Tunnistetaan muut tehtävät, joihin aikaa käytetään. Arvioidaan eri kokonaisuuksiin kuluva työaika, ja työajan riittävyys johtamiselle.</p> <p>Keskustellaan lähijohtajien työhön sisältyviin työrooleihin kohdistuvista odotuksista ja tunnustetaan mahdollisia ristiriitoja esim. työajan käyttöön tai työn priorisointiin liittyen.</p> <p>Varmistetaan asiantuntijatyöhön, projektityöhön, asiakastyöhön ja varsinaiseen esihenkilötyöhön kohdistetun työajan tasapaino.</p>

Lähijohtajien työkyvyn tuen keino	Esimerkkejä toimeenpanosta
<p><b>4.</b></p> <p><b>Työpaikoilla arvioidaan lähijohtajien tiedolla työskentelyn olosuhteet ja tietotulvan hallintaan kiinnitetään huomiota</b></p>	<p>Arvioidaan lähijohtajien seurattavana olevien tietokanavien määrä ja edellytykset tiedon seuraamiseen. Mitkä viestintätavat ovat käytössä kiireellisissä asioissa? Mitkä asiat ja viestit hoidetaan keskustelukanavissa, missä asioissa käytetään sähköpostia? Mikä on riittävä vastausaika, milloin pitää olla tavoitettavissa ja milloin ei?</p> <p>Seurattavien viestintäkanavien ja tiedonlähteiden määrän kohtuullistaminen ja tarkoituksenmukaisuuden arviointi tiedon pirstaloitumisen vähentämiseksi ja tiedon saavutettavuuden vahvistamiseksi.</p> <p>Keskittymistä vaativan työn huomiointi työsuunnittelussa. Arvioidaan mitkä keskeytykset esihenkilöiden työn arjessa ovat välttämättömiä? Mihin keskeytyksiin voi vaikuttaa?</p> <p>Hyödynnetään uuden teknologian ja keinoälyn tarjoamia työkaluja työpaikan ja lähijohtajien työhön liittyvän tiedon saavutettavuuden – suodattamisen, – kategorisoinnin – tiivistämisen, – käsittelyn ja hallinnan tehostamiseksi.</p> <p>Tuetaan esihenkilöiden osaamista viestintävälineiden ja uuden teknologian käytössä.</p>
<p><b>5.</b></p> <p><b>Ylempi johto tarjoaa monipuolisesti palautetta lähijohtajille ja palaute perustuu vuoropuheluun</b></p>	<p>Käydään vuoropuhelua esihenkilöiden kanssa, millaista palautetta he toivovat omasta työstään ja toiminnastaan johtajana? Millaista johtamista he kokevat tarvitsevansa onnistuakseen johtamistyössään?</p> <p>Kannustetaan lähijohtajia jakamaan palautetta myös omalle esihenkilölleen.</p> <p>Lähijohtajille jaetaan runsaasti palautetta onnistumisista, vahvuuksista ja kehitymisestä johtajina. Palaute voi kohdistua esim. seuraaviin asioihin: Henkilöstön työsuorituksen johtaminen ja työkyvyn tukeminen, oman työn organisointi ja henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittyminen.</p>

## Lähteitä

**Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003)**

*Validity of a single-item measure of stress symptoms.*

Scandinavian journal of work, environment & health, 29(6), 444–451.

**Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajärvi, A. & Luokkala, K. (2022)**

*Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti.*

Työterveyslaitos.

**Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2021)**

*Feedback environment: A meta-analysis.*

International Journal of Selection and Assessment, 29(3-4), 305–325.

**Mauno, S., Herttala, M., Minkkinen, J., Feldt, T., & Kubicek, B. (2022)**

*Is work intensification bad for employees?*

*A review of outcomes for employees over the last two decades.*

Work & Stress, 37, 100 - 125.

**Misra, S., & Stokols, D. (2012)**

*Psychological and health outcomes of perceived information overload.*

Environment and Behavior, 44(6), 737–759.

**Muramatsu, K., Nakao, K., Ide, H., & Furui, Y. (2021)**

*Testing the Construct Validity and Responsiveness of the Single-item Presenteeism Question.*

Journal of occupational and environmental medicine, 63 (4).

**Schaufeli, W., Desart, S. & De Witte, H. (2020)**

*The Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity and reliability.*

International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, 9495

**Schaufeli, W.B. (2023)**

*Burnout: A critical overview. Teoksessa L.M. Lapierre & C. Cooper (Toim.).*

Cambridge companion to organizational stress and well-being (s. 214–259).

Cambridge (UK): Cambridge University Press.

**Työterveyslaitos (2024)**

*Miten Suomi voi? -tutkimus.*

Tuloskooste, työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä.

Luettu 16.12.2024.