

Työelämätietoa ja ratkaisuja työkyvyn tueksi

Esihenkilötyö



Tiivistelmät



**Työn arki – yleistä asian-
tuntija- ja tietotyöstä**



**Kuormitustekijät ja
voimavarat**



Ilmiöt ja trendit



Ratkaisuja työhön



Tilastot ja kuvaajat



Työelämätietoa ja ratkaisuja työkyvyn tueksi -sarja tarjoaa tilasto- ja tutkimustietoon perustuvan koosteen asiakasyritysten työtehtävien, ammattien ja toimialojen tyypillisiin työoloihin, kuormitustekijöihin ja työkykyä tukeviin voimavaroihin.

Sisällöt perustuvat asiantuntija- ja tutkimustietoon, Elon dataan ja tutkimuslaitosten avoimeen dataan.

Tiivistelmä – Työn arki

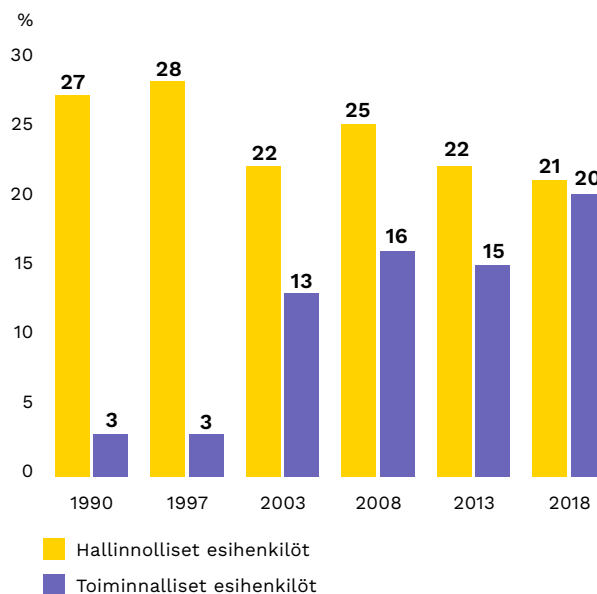
Esihenkilöiden ja johtajien työtä luonnehtii laaja tehtäväkuva. Työ on yleensä suuressa määrin itsenäistä ja itseohjautuvaa. Työtehtävät voivat liittyä esimerkiksi ihmisten johtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin, päätösten tekemiseen, organisaation kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Lisäksi työhön kuuluu usein työpaikan muuhun asiantuntijatyöhön tai asiakastyöhön osallistumista johtamisroolin rinnalla. Työnjohtorooliin lisäksi vastuualueisiin kuuluu henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen.

Ammattiala asettaa esihenkilötyölle omat vaatimuksensa. Esimerkiksi teknologia-alalla esihenkilöltä edellytetään usein teknistä osaamista, kun taas sosiaali- ja terveysalalla korostuu ymmärrys sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteistä. Tehtäväkuvaan vaikuttaa myös se, onko johtajarooli lähiesihenkilön, keskijohdon vai ylimmän johdon tasolla. Työnjohdollisessa roolissa voi toimia myös esimerkiksi tiiminvetäjänä ilman hallinnollista esihenkilöroolia. Tällöin puhutaan rooleista toiminnallisina esihenkilöinä. Toiminnallisten esihenkilöiden työhön kuuluu johtamista eri tavoin, esimerkiksi töiden organisointia, työtehtävien jakamista ja työn sujuvuuden seuraamista. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan hallinnollisten esihenkilöiden osuus on pienentynyt 2000-luvulla ja toiminnallisten esihenkilöiden osuus vastaavasti kasvanut. Toiminnalliselle ja hallinnolliselle esihenkilötyölle on tärkeää sopia selkeät odotukset henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämisessä ja selkiyttää tarvittaessa vastuualueita.

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan hallinnollisten esihenkilöiden osuus palkansaajista on laskenut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, kun taas toiminnallisten esihenkilöiden osuus on vastaavalla aikavälillä noussut.

Esihenkilöiden osuus palkansaajista

Lähde: Tilastokeskus, Työolot murrosten keskellä
– Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



[Lue lisää työn arjesta >](#)

Tiivistelmä

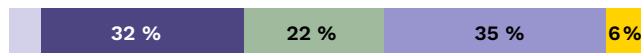
– Esihenkilötyön tärkeitä voimavaroja

Esihenkilöiden ja johtajien tärkeitä voimavaroja ovat esimerkiksi työn- ja muun elämän tasapaino, työstä palautuminen, vaikutusmahdollisuudet työhön, toimiva vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa sekä työyhteisön tuki. Työssä palkitsevia asioita voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet ja merkityksellinen työ johtajaroolissa.

Esihenkilöiden työ voi tarjota runsaasti voimavaroja kuormituksen vastapainoksi.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025). Kyselyyn vastasi 473 lähijohtajaa.

Saan riittävästi palautetta työstäni



Kehittymismahdollisuuteni nykyisessä työssäni ovat hyvät



Saan työssäni riittävästi arvostusta



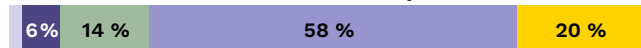
Työni tarjoaa minulle riittävästi oppimismahdollisuuksia



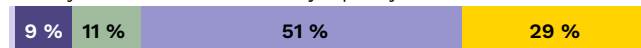
Saan työssäni tarvittaessa tukea ja apua esihenkilöltäni



Tiedän tarkalleen, mitä minulta odotetaan työssäni



Saan työssäni tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani



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

Esihenkilötyön kuormitustekijöitä

Esihenkilöiden työn kuormitustekijät liittyvät usein laajaan tehtäväkuvaaan ja työtä koskeviin moninaisiin odotuksiin. Tyypillisiä kuormitustekijöitä ovat usein esimerkiksi työtehtävien päällekkäisyys, kiire ja aikapaineet, työn keskeytykset ja työssä kohdattava tietotulva. Ihmisten johtaminen tuo usein mukanaan työkykyä tukevia voimavaroja, mutta haastavat vuorovaikutustilanteet voivat myös aiheuttaa emotionaalista kuormitusta. Haitallisen stressin muodostumista ehkäisee työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapaino.

Työn keskeytykset, kiire, työtehtävien päällekkäisyys ja ristiriitaiset odotukset ovat tyypillisiä kuormitustekijöitä esihenkilöiden arjessa

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025). Kyselyyn vastasi 473 lähijohtajaa.

Työssä koetaan keskeytyksiä tai häiriöitä



Työssä koetaan aikapaineita tai kiirettä



Liian monta työtehtävää samanaikaisesti työn alla



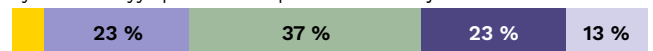
Liiallinen tietotulva tai -määrä aiheuttaa kuormitusta



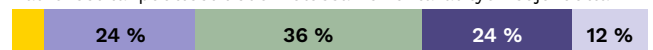
Työhön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia usealta taholta



Työhön sisältyy epäselvien tai puutteellisten ohjeiden kanssa toimimista



Katkokset tai puutteet tiedonkulussa heikentävät työn sujuvuutta



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

[Lue lisää kuormitus- ja voimavaratekijöistä >](#)

Tiivistelmä – Ilmiöitä ja trendejä

Työelämän muutokset kuten kasvavat tehokkuusvaatimukset, työn kognitiivisen kuormituksen lisääntyminen, monipaikkaisen työn yleistyminen, kasvavat oppimisvaatimukset ja odotukset työntekijöiden itseohjautuvuuteen näkyvät myös esihenkilöiden arjessa.

Ihmislähtöisen johtamisen merkitys kasvaa Palvelevan johtamisen merkitystä korostetaan työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimuksessa. Palvelevaa johtamista koskevien tutkimusten määrä on kasvanut tasaisesti 2000-luvulla ja kasvu on voimistunut vuodesta 2020 eteenpäin. Lisääntyvä määrä tutkimuksia myös osoittaa, että palveleva johtaminen on yhteydessä työn imuun, eli myönteisiin tunne- ja motivaatiotiloihin työssä, luottamukseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempään työuupumukseen.

Monipaikkaisen työn johtaminen

Monipaikkaisessa, eli hybridityössä korostuu yhteisöllisyyttä, työyhteisön yhteistä identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevan johtamisen merkitys. Työyhteisön identiteettiä rakentavassa johtamisessa korostuvat seuraavat johtamisen teot.

Työyhteisön yhteistä identiteettiä tukeva johtaja:

- Luo ymmärrystä siitä, mitä merkitsee olla työyhteisön jäsen
- Tuo esiin tiimin ainutlaatuisia ominaisuuksia
- Edistää tiimin yhteisiä etuja
- Muokkaa jäsenten käsityksiä ryhmän arvoista
- Järjestää toimintaa, joka tuo ryhmän jäsenet yhteen
- Kehittää rakenteita, tapahtumia ja aktiviteetteja, jotka antavat painoarvoa tiimin olemassaololle

Muutosjohtaminen muuttuvassa työelämässä

Yritykset toimivat jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden on sopeuduttava ympäristön muutospainaisiin voidakseen jatkaa toimintaansa. Organisaatiomuutokset koskettavat erityisellä tavalla esihenkilöitä, sillä he ovat usein avainasemassa muutosten läpiviennissä työyhteisöissä. Organisaatiomuutosten toteutustapa vaikuttaa merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Muutoksen onnistunut toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua, tehokasta muutosjohtamista ja henkilöstön työkyvyn tukemista. Muutosjohtamisessa korostuvia näkökulmia ovat mm. muutosvalmiuden arviointi, vaikuttava muutosviestintä, henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen muutoksessa, osaamisen tuki muutoksessa ja muutosten vaikutusten seuranta.

[Lue lisää ilmiöistä ja trendeistä >](#)

Tiivistelmä

– Ratkaisuja esihenkilötyön tueksi

Työkykyyn ja työn sujuvuuteen vaikuttavat esihenkilön yksilölliset voimavarat ja työkykyä tukeva toiminta, sujuva yhteistyö johtamisen eri tasojen välillä, työpaikan yhteiset toimintamallit ja johtamistyötä tukevat työkalut, organisaation rakenteet ja kulttuuri.

Esihenkilöiden hyvinvointia tukevat rakenteet ja kulttuuri

- Ylempi johto kehittää kulttuuria, jossa esihenkilöiden työn sujumisesta puhuminen on osa arjen työkykyjohtamista.
- Työpaikoilla arvioidaan lähijohtajien tiedolla työskentelyn olosuhteet ja tietotulvan hallintaan kiinnitetään huomiota.
- Esihenkilötyön priorisoinnille tarjotaan suuntaviivoja ja varmistetaan riittävä aika ihmisten johtamiselle.
- Työpaikoilla edistetään esihenkilöiden verkostoitumista ja vertaistuen jakamista.

Sujuva yhteistyö johtamisen eri tasojen välillä

- Jaetaan johtajuutta tarkoituksenmukaisesti
- Työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet arvioidaan eri johtamistasoilla ja lisätään vaikutusmahdollisuuksia tehtävänkuvaan sopivilla tavoin.
- Ylempi johto tarjoaa monipuolisesti palautetta lähijohtajille ja palaute perustuu vuoropuheluun.
- Esihenkilöiden työtä koskevista odotuksista ja erillisten tehtäväkokonaisuuksien määrästä käydään riittävästi vuoropuhelua. Ylempi johto tukee tarvittaessa esihenkilöiden työn priorisointia.

Työvälineet ja selkeät toimintamallit esihenkilötyöhön

Työpaikalla on tärkeä laatia yhteisesti sovitut toimintamallit sekä käytännönläheisiä ohjeita esimerkiksi seuraaviin esihenkilötyöhön liittyviin tilanteisiin:

- Varhainen tuki
- Työntekijän työhön paluun tuki esimerkiksi sairauspoissaolon jälkeen
- Epäasialliseen kohteluun, kiusaamiseen tai työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttuminen
- Työn muokkauksen toimintamallit
- Työpaikan muutostilanteet

Esihenkilöiden ja johtajien yksilölliset keinot

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin oman toiminnan kautta. Henkilökohtaisiin keinoihin kuuluvat esimerkiksi:

- Oman työn priorisointi ja suunnittelu etukäteen
- Työn rajaaminen ja työtilanteen puheeksiotto oman esihenkilön kanssa tarvittaessa
- Tietoinen etäisyyden ottaminen työhön vapaa-ajalla, työn- ja muun elämän tasapainoon pyrkiminen
- Työstä palautuminen rentoutumisen, mielekkäiden harrastusten ja itselle merkityksellisen vapaa-ajan toiminnan avulla
- Stressinhallintaa tukevien keinojen käyttöönotto

[Lue lisää esihenkilötyön ratkaisuista >](#)

Työn arki – yleistä esihenkilötyöstä

Esihenkilöiden ja johtajien työtä luonnehtii laaja tehtäväkuva, itsenäisyys ja itseohjautuvuus. Työtehtävät voivat liittyä esimerkiksi ihmisten johtamiseen, hallinnollisiin tehtäviin, päätöksentekoon, organisaation kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. Työnantajien edustajina esihenkilöillä on keskeinen rooli hyvinvointia, turvallisuutta ja tuottavuutta tukevien työolojen kehittämisessä. Tehtäväkuvan valtuuksien mukaan työtä ohjaavat eri lait kuten työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työaikalaki ja työterveyshuoltolaki.

Ammattiala asettaa esihenkilötyölle omat vaatimuksensa. Esimerkiksi teknologia-alalla esihenkilöltä edellytetään usein teknistä osaamista, kun taas sosiaali- ja terveysalalla korostuu ymmärrys sosiaali- ja terveydenhuollon erityispiirteistä. Esihenkilöt tekevät usein johtamistyön ohella myös asiantuntija-tehtäviä tai osallistuvat asiakastyöhön. Lisäksi työn sisältöön vaikuttaa, onko johtajuusrooli lähijohtajan, keskijohdon vai ylimmän johdon tasolla.

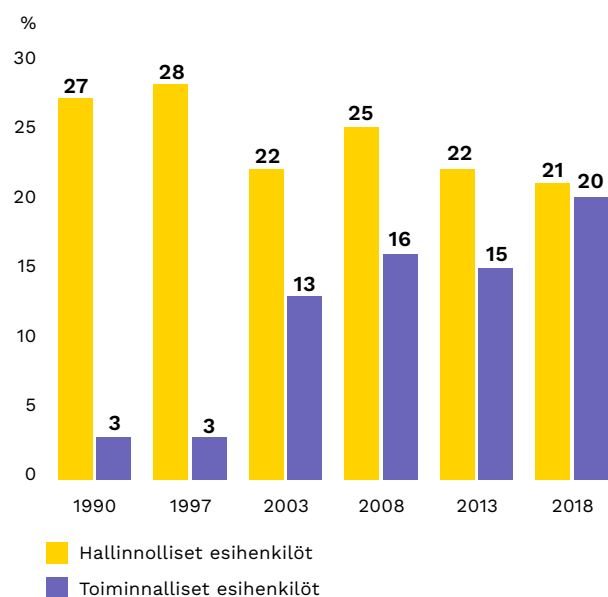
Työnjohdollisessa roolissa voi toimia myös esimerkiksi tiiminvetäjänä ilman hallinnollista esihenkilöroolia. Tällöin puhutaan rooleista toiminnallisina esihenkilöinä. Toiminnallisten esihenkilöiden työhön kuuluu johtamista eri tavoin, esimerkiksi töiden organisointia, työtehtävien jakamista ja työn sujuvuuden seuraamista.¹ Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan hallinnollisten esihenkilöiden osuus on pienentynyt 2000-luvulla ja toiminnallisten esihenkilöiden osuus vastaavasti kasvanut². Toiminnalliselle ja hallinnolliselle esihenkilötyölle on tärkeää sopia selkeät odotukset henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämisessä ja selkiyttää tarvittaessa vastuualueita.

Johtaminen vaikuttaa parhaimmillaan monella tavoin henkilöstön työn sujuvuuteen ja hyvinvointiin työssä. Osana työnjohtorooliaan esihenkilöt jakavat työtehtäviä työntekijöille, sopivat työtä koskevista tavoitteista, päättävät koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista, arvioivat perusteita palkitsemiselle, tarjoavat tukea ongelmien ratkaisuun, kannustavat ja antavat palautetta työstä, seuraavat työn sujuvuutta ja kuormittavuutta sekä varmistavat työnjohtoroolinsa kautta terveellisen ja turvallisen työskentelyn.^{3,4} Henkilöstön työkykyä tukevan johtamisen myönteiset vaikutukset heijastuvat esihenkilöiden työn arkeen, kun hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö toimii myös johtajien voimavarana^{5,6}. Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa hyvän työilmapiirin ja toimivan vuorovaikutuksen ylläpitämisestä. Kun työyhteisön jäsenet tukevat esihenkilöään, esihenkilöllä on paremmat edellytykset tukea henkilöstönsä työn sujuvuutta ja hyvinvointia.

Esihenkilön työkykyä ja hyvinvointia tukevat usein samat perusasiat kuin muidenkin työyhteisön jäsenten. Työn tulisi tarjota hallinnan tunnetta, merkityksellisyyttä ja yhteisöllisyyden kokemuksia.^{7,8} Usein esihenkilöiden ja johtajien työ tarjoaa paljon voimavaroja, jotka edistävät työkykyä. Samalla työn kuormitustekijöitä voi esiintyä runsaasti ja työn ja muun elämän tasapainoa koetellaan. Esihenkilöiden itsenäinen työ ei poista työyhteisön tuen ja ylemmän johdon tuen merkitystä. Tässä artikkelissa tarkastellaan esihenkilötyön voimavaroja, työn kuormitustekijöitä, henkilöstön hyvinvoinnin johtamista ja esihenkilötyön tutkimustietoa yleisesti. Ammattialakohtaisia erityispiirteitä työn arjessa käsitellään Elon työkykytietopankin muissa julkaisuissa.

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan hallinnollisten esihenkilöiden osuus palkansaajista on laskenut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, kun taas toiminnallisten esihenkilöiden osuus on vastaavalla aikavälillä noussut.

Lähde: Tilastokeskus, Työolot murrosten keskellä
– Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



LÄHTEET – TYÖN ARKI

Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

- [1] Järvensivu, A, Kervinen, H, Syrjä, S. (2011) Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen Yliopisto
- [2] Sutela, H, Viinikka, J, Pärnänen, A. (2024) Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus.
- [3] Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and a Future Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 29, 179–202.
- [4] Decuyper, A. and Schaufeli, W. (2020), “Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms”, *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 34, pp. 69–95.
- [5] Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology –And some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107–118.
- [6] Tóth-Király I, Katz-Zeitlin E, Houle S.A, Fernet C, Morin A.J (2024). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers’ own well-being *Applied Psychology*, 73 (1) (2024), pp. 157–184.
- [7] Vogt, K., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*
- [8] Coxen, L., van der Vaart, L., Van den Broeck, A., & Rothmann, S. (2021). Basic Psychological Needs in the Work Context: A Systematic Literature Review of Diary Studies. *Frontiers in psychology*, 12.

Kuormitus- ja voimavaratekijät

Johdanto

Esihenkilöiden hyvinvointia ja työkykyä on hyödyllistä tarkastella työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmista. Työn vaatimukset ovat työn emotionaalisia, sosiaalisia ja fyysisiä vaatimuksia, jotka aiheuttavat kuormitusta työssä.¹ Kohtuullinen työkuormitus ei muodosta riskiä työkyvylle, kun työstä palautuu riittävästi, työ ja muu elämä ovat tasapainossa ja työ tarjoaa kuormituksen vastapainoksi riittävästi voimavaroja. Sopivasti kuormittava työ pikemminkin tukee työkykyä. Liialliset työn vaatimukset tai puutteet työn voimavaroissa muodostavat kuitenkin riskin työkyvylle erityisesti ylikuormituksen pitkittyessä.

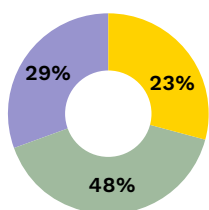
Työn voimavarat ovat työkykyä, kehittymistä ja työn sujuvuutta tukevia resursseja. Esimerkkejä voimavaroista ovat työyhteisön tuki, esihenkilön tuki, vaikutusmahdollisuudet työhön, työtä koskevien odotusten selkeys ja osaaminen. Työn voimavarat auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja vähentävät niiden aiheuttamaa haitallista kuormitusta.¹ Kiire ja aikataulupaineet on esimerkki esihenkilötyölle tyypillisestä kuormitustekijästä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön on puolestaan esimerkki voimavarasta, joka lisää työn mielekkyyttä ja auttaa esihenkilöä hallitsemaan työtilannettaan. Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapaino suojaa työkykyä.

Työn kuormitustekijöistä esihenkilöiden ja johtajien työssä korostuu psykososiaalinen kuormitus. Esihenkilöiden ja johtajien kuntoutushakemusten diagnoosijakaumat ovat samankaltaisia kuin asiantuntijatyössä ja mielenterveyden häiriöt ovat yleisimpiä syitä esihenkilö- ja johtotehtävissä kuntoutushakemuksissa.

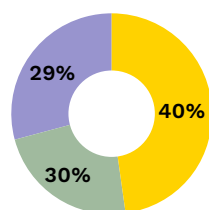
Esihenkilöiden kuntoutushakemuksissa mielenterveyden häiriöiden osuus diagnooseista on suurempi ja tuki- ja liikuntaelinten sairauksien osuus pienempi kuin kaikissa kuntoutushakemuksissa. Esihenkilöiden diagnoosijakauma noudattelee pitkälti asiantuntija- ja tietotyön parissa työskentelevien diagnoosijakaumaa.

Lähde: Elon data (2020–2024)

Esihenkilöiden kuntoutushakemusten diagnoosit



Kaikkien kuntoutushakemusten diagnoosit



■ Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet
■ Mielenterveyden häiriöt
■ Muut sairaudet

Esihenkilötyön tyypillisiä kuormitustekijöitä

Esihenkilöiden työn kuormitustekijät liittyvät usein vastuulliseen ja laajaan tehtäväkuvaan. Työelämän muutoksiin on nähty kuuluvan työn tehokkuusvaatimusten kasvu, verkostoissa työskentelyn lisääntyminen ja kognitiivisen eli tiedollisen kuormituksen korostuminen.² Työelämän muutokset heijastuvat myös esihenkilöiden työn arkeen ja työn vaatimuksiin. Tyypillisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työtehtävien päällekkäisyys, kiire ja aikapaineet, työn keskeytykset ja työssä kohdattava tietotulva. Ihmisten johtaminen on usein palkitsevaa ja lisää työn mielekkyyttä, mutta haastavat vuorovaikutustilanteet voivat myös aiheuttaa emotionaalista kuormitusta.^{3,4}

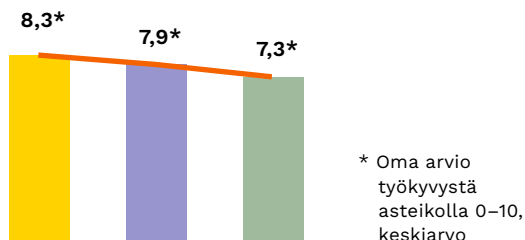
Esihenkilötyöhön kohdistuu moninaisia odotuksia

Esihenkilöiden tehtäväkuva muodostuu usein monista tehtäväalueista, mikä parhaimmillaan lisää työn monipuolisuutta. Samalla voi kasvaa riski päällekkäisille työtehtäville, ajanhallinta vaikeutuu ja työn priorisoinnin periaatteita on vaikea hahmottaa. Kohtuuton määrä erillisiä ja rinnakkaisia tehtäväkokonaisuuksia voi heikentää esihenkilöiden ja johtajien työn sujuvuutta ja lisätä ylikuormituksen riskiä. Ylikuormituksen riskiä voi syntyä erityisesti tilanteissa, joissa on yhtä aikaa käynnissä useampi korkean prioriteetin tehtävä. Toisistaan erillisten työtehtävien päällekkäisyys ja priorisoinnin haasteet voivat myös johtaa koko työyhteisön kannalta haitalliseen tilanteeseen, mikäli ihmisten johtamiseen ei jää riittävästi aikaa.

Esihenkilötyöhön kohdistuu usein odotuksia henkilöstöltä, sidosryhmistä, mahdollisilta asiakkailta ja yrityksen ylemmältä johdolta. Rooliristiriitaa voi syntyä, jos eri tahojen asettamat odotukset eivät ole yhtenevät. Työhön kohdistuvilla ristiriitaisilla odotuksilla on tutkitusti yhteys työuupumusriskiin⁵. Ristiriitaisten odotusten kokeminen on usein yleisempää lähijohdon tasolla, joiden työtä ohjaavat ylemmän johdon linjaukset ja samalla vuorovaikutus työntekijätason kanssa tuottaa henkilöstöltä tulevia odotuksia työlle⁶. Ristiriitaisten odotusten hallintaa tukevat sujuva vuorovaikutus eri johtamistasojen välillä, esihenkilön saama ylemmän johdon tuki työn priorisointiin ja hyvät vaikutusmahdollisuudet työtä koskeviin päätöksiin.

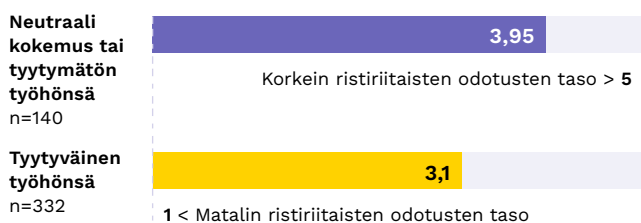
Lähijohtajien kokemat ristiriitaiset odotukset ovat yhteydessä työkykyyn, työtyytyväisyyteen sekä oman työpotentiaalin ja tehdyn työn tasapainoon.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Työhön kohdistuu keskenään ristiriitaisia odotuksia useammalta eri taholta...

- Erittäin harvoin tai melko harvoin (n=109)
- Silloin tällöin (n=141)
- Melko usein tai erittäin usein (n=221)
- Arvio omasta työsuorituksesta suhteessa parhaimpaan



Työn jatkuvat keskeytykset voivat kuormittaa

Esihenkilötyölle on luonteenomaista vaatimus olla tavoitettavissa. Tavoitettavuus tarkoittaa, että esihenkilö on helposti saavutettavissa ja valmis tarjoamaan tukea sekä tekemään päätöksiä tarpeen mukaan. Työpäivän aikana tavoitettavuuden vaatimus voi lisätä käynnissä olevan työn keskeytyksiä. Työn keskeytykset lisäävät työkuormitusta, kun työntekijän on vaihdettava keskittymisen kohdetta ja palattava uudelleen alkuperäiseen tehtävään. Työn keskeytykset voivat olla haitallisia ja aiheuttavat kuormitusta erityisesti silloin, kun keskeyttävä työtehtävä on tietosisällöltään erilainen kuin käynnissä oleva. Tavoitettavuuden vaatimuksen myötä työn keskeytyksiltä ei aina voida välttyä. Esihenkilöiden ja johtajien työhön kuuluu kuitenkin kognitiivisesti haastavia ja keskittymistä vaativia työtehtäviä. Tällöin on tärkeää luoda edellytyksiä häiriöttömään työskentelyyn.

Tietotulva on yleistä esihenkilöiden arjessa

Kognitiivinen kuormitus tarkoittaa tiedolla työskentelyä ja ajatustyötä. Kognitiivista kuormitusta syntyy tiedon vastaanottamisesta, käsittelystä, muistamisesta,

uuden tiedon tuottamisesta, oppimisesta sekä tietoon perustuvasta päätöksenteosta. Digitaaliset välineet tehostavat työtä, mutta voivat samalla altistaa kohtuuttoman suurelle tietomäärälle. Kognitiivinen kuormitus on yleisesti kasvanut työelämässä, ja muutokset näkyvät myös esihenkilöiden ja johtajien työssä. Tietotulva tarkoittaa, että työssä käsiteltävä tietomäärä ja muistettavien asioiden määrä kasvaa niin suureksi, että työtilannetta on vaikea hallita ja uutta tietoa omaksua.⁷

Esihenkilöt toimivat usein tiedonvälittäjäroolissa, joten tietotulvan aiheuttama kognitiivinen kuormitus voi jopa korostua esihenkilöiden työssä. Elon tutkimuksen mukaan tietotulvan kanssa työskentely on yleistä lähi-johtajien arjessa³. Työn luonteeseen kuuluvat aktiivinen ja monikanavainen tiedonhankinta, tiedon jalostaminen johdettaville sekä tietoon perustuva päätöksenteko. Työ on luonteeltaan usein verkostomaista ja työhön sisältyy runsaasti yhteistyötä organisaation sisällä ja usein myös erilaisten sidosryhmien kanssa. Esihenkilöt ovat tietovirtojen solmukohdissa, mikä voi lisätä viestintäkanavien ja tiedonmäärää työssä.

Liiallinen tietomäärä työssä lisää tutkitusti psyykkistä kuormittuneisuutta⁸. Työpaikoilla on tärkeää arvioida esihenkilöiden tiedolla työskentelyn olosuhteet ja hallita tietotulvaa esihenkilöiden työssä. Keinoälyn kehittyessä voidaan hyödyntää entistä enemmän uutta teknologiaa työhön liittyvän tiedon saavutettavuuden – suodattamisen, – käsittelyn ja hallinnan tehostamiseksi.

Kiire ja aikapaineet

Kohtuullinen aikapaine voi parantaa työtehoa, kun työssä on vaikutusmahdollisuuksia ja työhön saa riittävästi tukea⁹. Pitkittyessään kohtuuton kiire lisää tutkitusti työuupumusriskiä⁵. Tutkimusten mukaan esihenkilöt kokevat työntekijöihin verrattuna keskimäärin enemmän liiallista työmäärää¹⁰. Esihenkilöiden kokeman kiireen taustalla on usein laajaan tehtäväkuvaan ja eri vastuualueisiin liittyvä työtehtävien päällekkäisyys. Elon tutkimus havainnollistaa, että esihenkilöiden arkeen voi kuulua johtamistyön lisäksi projektityötä, asiantuntijatehtäviä tai asiakaspalvelutyötä. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden kiirettä lisää usein myös työyhteisön henkilöresurssien haasteet esim. henkilöstön sairauspoissaoloihin tai henkilöstön rekrytointiin liittyen. Tutkimukseen osallistuneet kokivat, ettei esihenkilötyöhön ei aina jää riittävästi aikaa, jonka koettiin vaikuttavan johtamistyön laatuun ja omaan jaksamiseen.

Kiireen hallintaan eniten vaikuttava keino on usein kehittää johtajien työolosuhteita. Tällöin ylemmän johdon tuki ja esihenkilöiden työn rajaaminen aikapaineiden kohtuullistamiseksi on tärkeässä asemassa. Kiireen hallintaan voidaan vaikuttaa, kun asiantuntija-,

projekti- ja asiakastyöhön sekä varsinaiseen esihenkilötyöhön kohdistettuun työaikaan löydetään sopiva tasapaino. Esihenkilöiden työtilanteet vaihtelevat, joten työmäärästä ja työn vaatimuksista tulisi keskustella säännöllisesti esihenkilöiden ja ylemmän johdon välillä. Työn määrästä ja työtehtävistä on tärkeää käydä vuoropuhelua esihenkilöiden ja ylemmän johdon välillä, jotta voidaan luoda yhteinen näkemys siitä, mikä on olennaisinta esihenkilöiden työssä, kuinka työtä voidaan priorisoida ja miten työtä tulisi rajata tarvittaessa. Itseohjautuvassa ja itsenäisessä työssä korostuvat myös yksilöiden omat valmiudet ja osaaminen ajanhallintaan, moninaisiin odotuksiin suhtautumiseen ja työn priorisointiin. Yksilöllisiä valmiuksia voidaan tukea työpaikan ohjeiden ja suositusten, valmennuksen ja koulutuksen avulla.

Työn keskeytykset, kiire, työtehtävien päällekkäisyys ja ristiriitaiset odotukset ovat tyypillisiä kuormitus-tekijöitä esihenkilöiden arjessa

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Haastavat tilanteet ihmisten johtamisessa

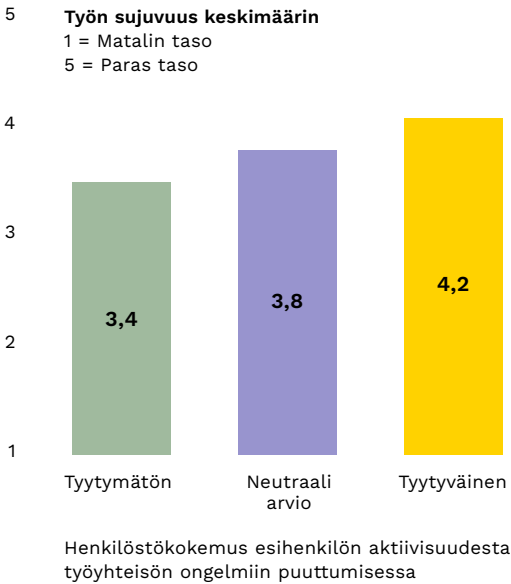
Hyvinvoiva työyhteisö toimii parhaimmillaan esihenkilöiden työn voimavarana. Johtajaroolissaan esihenkilö voi kuitenkin kohdata myös haastavia vuorovaikutus-tilanteita, joihin liittyy emotionaalista kuormitusta¹¹. Kuormittavat vuorovaikutustilanteet voivat liittyä esimerkiksi työyhteisön sisäisten ristiriitojen selvittämiseen, muutosneuvotteluihin tai henkilöstön työkyvyn haasteisiin liittyviin tilanteisiin. Työpaikan yhteisesti

sovitut ja selkeät toimintamallit tukevat esihenkilöiden työtä haastavissa vuorovaikutustilanteissa, edistävät työn sujuvuutta ja vähentävät haastavien tilanteiden kuormittavuutta.

Esihenkilön rooliin kuuluu työpaikalla havaittuihin epäkohtiin puuttuminen. Varhaisessa vaiheessa puuttuminen ennaltaehkäisee ongelmien pahentumista. Tilanteisiin ja havaintoihin tulee puuttua erityisesti silloin ne häiritsevät työtä, vaikuttavat hyvinvointiin, aiheuttavat ristiriitaa työyhteisössä tai heikentävät motivaatiota. Elon data suomalaisilta työpaikoilta havainnollistaa, että esihenkilön toiminta epäkohtiin puuttumisessa näkyy työn sujuvuudessa.

Työn sujuvuus on keskimäärin korkeampaa, kun esihenkilö puuttuu tarvittaessa työyhteisön ongelmiin.

Lähde: Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)



Haastavien tilanteiden johtamisen on todettu vaikuttavan esihenkilöiden hyvinvointiin¹². Lisäksi johtajat joutuvat kriisi- ja ristiriitatilanteissa käsittelemään yksittäisten ongelmien ja huolenaiheiden lisääntymistä työyhteisössä¹³, heidän on myös säädeltävä tunteitaan viestiäkseen vakaudesta ja ylläpitääkseen positiivista mielialaa, joka voi olla heille vaativaa^{14,15}. Esihenkilöiden hyvinvoinnin on todettu vaikuttava myös tiimin hyvinvointiin^{16,17,18}. Onkin tärkeää, että esihenkilöillä on mahdollisuuksia purkaa omia tunteitaan ja ajatuksiaan esimerkiksi oman esihenkilön kanssa, kollegoiden kanssa ja saada tarvittaessa tukea esimerkiksi työterveydestä. Myös esihenkilövalmennuksissa voidaan kiinnittää huomiota tunnetaitojen vahvistamiseen¹⁹.

Esihenkilötyön keskeisiä voimavaroja

Esihenkilöiden työkykyä tukevia keskeisiä voimavaroja ovat esimerkiksi työn- ja muun elämän tasapaino, riittävä työstä palautuminen, hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, kehittymismahdollisuudet, toimiva vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa sekä työyhteisön tuki.

Työn- ja muun elämän tasapaino ja työstä palautuminen

Työstä palautuminen tarkoittaa kehon ja mielen elpymistä työn kuormituksesta. Palautumista tukevat työolosuhteet ovat avainasemassa työkyvyn kannalta. Työmäärän tulisi olla kohtuullinen, jotta työstä palautuminen on tehokasta työpäivän jälkeen. Palautumista tulisi tapahtua jo työpäivän aikana. Näin kuormitus ei kasaannu ja vapaa-ajalla ehtii palautua²⁰. Myös yksilön elintavat ja palautumista tukeva vapaa-ajan toiminta tukevat työstä palautumista^{21,22}. Työstä palautumisen kannalta on tärkeää fysiologinen palautuminen, johon kuuluvat esimerkiksi uni ja lepo sekä psykologinen palautuminen. Psykologinen ja fysiologinen palautuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Fyysinen palautumisvaje heijastuu mielen hyvinvointiin ja haasteet psykologisessa työstä irrottautumisessa voivat johtaa myös kehollisiin vaikutuksiin stressin välityksellä²³.

Tutkimusten mukaan²² erityisesti Drama-mallin mukaiset palautumiskokemukset edistävät psykologista palautumista työstä. Mallin ydinviesti on, että työstä palautumista edistävät rentoutumisen ja levon lisäksi uppoutuminen mielekkäisiin harrastuksiin, uuden oppimisen mukanaan tuoma hallinnan tunne, itselle merkityksellisiin asioihin panostaminen vapaa-ajalla ja yhteenkuuluvuuden kokemukset läheisten ihmisten kanssa. Psykologisen palautumisen kannalta tärkeimmät toiminnot voivat vaihdella eri työ- ja elämäntilanteissa. Kun työkuormitus on erityisen korkealla, voi esimerkiksi rentoutuminen ja psyykkinen irrottautuminen työasioista auttaa palautumaan paremmin kuin uusien harrastusten opettelu. Psykologisen palautumisen kannalta on tunnistaa itselle ja omaan tilanteeseen sopivat keinot.

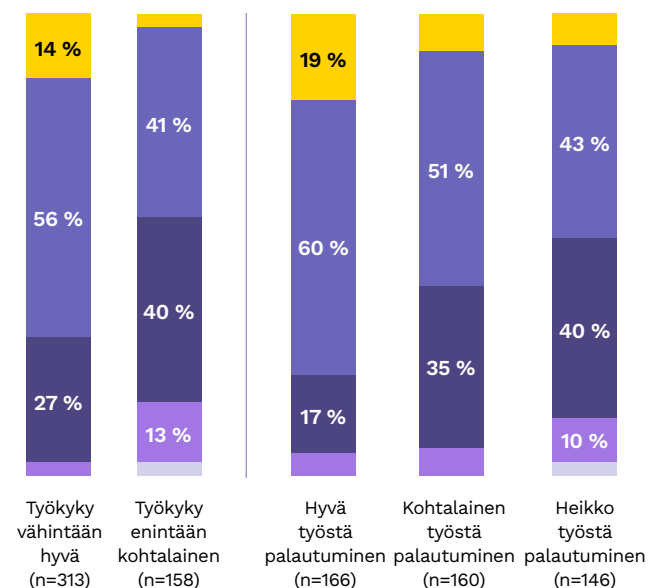
Työstä palautuminen voi heikentyä, mikäli työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy ja psykologinen työstä irrottautuminen vaikeutuu. Työstä irrottautuminen vaikeutuu, mikäli vapaa-ajalla on jatkuvasti tavoitettavissa puhelimitse tai viestintäsovellusten kautta. Esihenkilöiden kokemus tavoitettavuuden vaatimus on tutkimusten mukaan yhteydessä myös sairaana työskentelyyn²⁴. Korkeat työvaatimukset ja erityisesti emotionaalisesti kuormittavat työtilanteet voivat myös vaikeuttaa psyykkistä irrottautumista työssä²⁵. Kun vapaa-ajalla muodostuu etäisyyttä työhön, työtehtäviin liittyvä ongelmanratkaisu tai työn suunnittelu ei kuormita mieltä. Näin syntyy työstä palautumiselle

paremmat edellytykset.^{26, 27} Esihenkilöiden ja johtajien vastuullisessa työssä on tärkeää varmistaa työn- ja muun elämän tasapaino ja kiinnittää huomiota työstä irrottautumiseen ja palautumiseen. Kiinnittämällä omakohtaisesti huomiota terveelliseen tasapainoon työn ja muun elämän välillä tapahtuu myös työkykyjohtamista oman esimerkin välityksellä.

Työpaikalla on tärkeää edistää työn ja muun elämän tasapainoa esimerkiksi sopimalla, milloin johtajaroolissa odotetaan tavoitettavissa olemista ja miten riittävä työstä irrottautuminen varmistetaan. Ylimmän johdon oma esimerkki terveellisestä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä on myös olennaista. Työstä irrottautumisen taitoja voidaan vahvistaa myös valmennuksen avulla. Valmennus auttaa tunnistamaan mahdollisia muutostarpeita omassa arjessa, tarjoaa välineitä tietoiseen etäisyyden ottamiseen työhön, työn- ja muun elämän tasapainon edistämiseen ja tätä kautta luo edellytyksiä hyvinvointiin ja myös vahvempaan johtajuuteen. Riittävä palautuminen heijastuu johtajien omaan hyvinvointiin, työyhteisön hyvinvointiin ja johtamisen laatuun^{25,26}. Elon tutkimus havainnollistaa, että hyvin työstä palautuneista lähijohtajista noin 80 % koki vahvaa pystyvyyden tunnetta edistää alaisten hyvinvointia. Kohtalaisesti työstä palautuneilla tämä osuus oli n. 55 % Heikosti palautuneilla enää noin 45 %.³

Lähijohtajien hyvä työstä palautuminen näkyy henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Kuinka hyvin uskot pystyväsi edistämään esihenkilötyöllä työntekijöiden hyvinvointia työssä?

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

Hyvät vaikutusmahdollisuudet tukevat työkykyä

Työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että päättävältä ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sopivat työtehtävän luonteeseen sekä työn vaatimuksiin²⁸. Esihenkilöiden työ on luonteeltaan itsenäistä asiantuntijatyötä ja työtehtävien sujuva suorittaminen edellyttää hyviä vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi työn suunnitteluun, työn priorisointiin ja työtä koskeviin päätöksiin. Kuormittava työ, jossa on korkeat vaatimukset, mutta vähäiset vaikutusmahdollisuudet, muodostaa riskin työkyvylle²⁹. Vaikutusmahdollisuudet on työkykyä tukeva voimavara esihenkilötyössä³⁰.

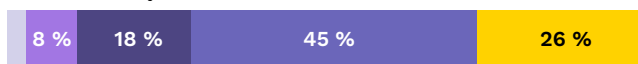
Ylemmät toimihenkilöt kokevat työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet keskimäärin paremmaksi suhteessa muihin työntekijäryhmiin³¹. Tutkimuksissa on tuotu myös esille, että korkeasta autonomiasta huolimatta esihenkilöt eivät kaikissa tilanteissa pysty vaikuttamaan työmäärään ja työn sisältöön³². Verkostoihin sidoksissa olevaan työhön kohdistuu odotuksia ylemmän johdon, henkilöstön ja mahdollisten muiden tahojen toimesta, jolloin henkilökohtainen päättävältä työhön ja tehtävän työn määrän voi ajoittain heikentyä.

Vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa voi esiintyä vaihtelua ylemmän johdon, keski johdon ja lähijohtajien välillä³³. Lähijohtajat ovat usein vastuussa tiimin työn tuottavuudesta, mutta työtä koskevia linjauksia tuotetaan myös ylemmän johdon toimesta. Lähijohtajat osallistuvat usein myös asiakastyöhön, joka voi tuoda mukanaan ennakoimattomuutta, työn keskeytyksiä ja odottamattomia tilanteita. Tämä voi heikentää vaikutusmahdollisuuksina esimerkiksi työmäärään ja työn priorisointiin. Koko johtamisen ketjun toimivuuden kannalta on tärkeää varmistaa vaikutusmahdollisuudet työhön myös lähijohdon tasolla.

Esihenkilöiden ja johtajien työ tarjoaa usein päättävältä työhön. Vaikutusmahdollisuudet työhön on keskeinen voimavara esihenkilöille.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)

Voin vaikuttaa työaikoihini



Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin



Voin vaikuttaa työmäärääni



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

Työyhteisön tuki tukee työn sujuvuutta ja hyvinvointia

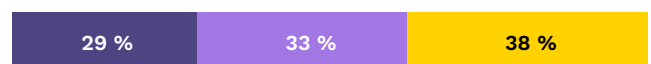
Sosiaalinen tuki esihenkilöltä ja työkavereilta edistää tutkitusti hyvinvointia ja työn sujuvuutta³⁴. Työyhteisön tarjoama tuki voi sisältää käytännön neuvoja työhön, tiedon jakamista, tukea ongelmanratkaisuun, arvostusta, palautetta, kannustusta ja emotionaalista tukea³⁵. Esihenkilöt ovat tehtävänsuorituksensa kautta keskeisiä tuen lähteitä johdettavilleen. Heidän tarjoamallaan tuella on tutkitusti yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen³⁶.

Yritysten tuottavuuden ja henkilöstön työkyvyn edistämässä on tärkeää kiinnittää huomiota myös esihenkilöille tarjottavan tuen määrään ja laatuun. Ylempi johto voi tukea organisaation esihenkilötyötä antamalla palautetta, tarjoamalla kannustusta ja taustatukea päätöksiin sekä järjestämällä johtamistyötä tukevia resursseja organisaatiossa. Esihenkilötyötä tukee myös johtamisen eri tasojen välillä toteutuva vuoropuhelu työn prioriteeteista tarvittaessa. Elon tutkimus esihenkilöiden työn sujuvuudesta ja hyvinvoinnista havainnollistaa toimivan vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilön ja ylemmän johdon välillä. Tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokevat ristiriitaisia odotuksia harvemmin, kun omalta esihenkilöltä saatava tuki on vahvaa. Työhön kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia on tärkeää vähentää ja niiden hallintaa tukea, sillä ristiriitaiset odotukset lisäävät tutkitusti työuupumuksen riskiä. Sujuva yhteistyö ja vuorovaikutus lähijohtajien ja ylemmän johdon välillä voi auttaa tarvittaessa työn rajaamisessa sekä yleisesti hallitsemaan työhön kohdistuvia moninaisia odotuksia.³

Lähijohtajan oman esihenkilön tuki on yhteydessä kokemukseen ristiriitaisista odotuksista

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)

Myönteinen arvio oman esihenkilön tuesta



Tyytymätön tai neutraali arvio oman esihenkilön tuesta



Erittäin harvoin tai melko harvoin

Silloin tällöin

Melko usein tai hyvin usein

Ihmisten saama tuki työhönsä on sidoksissa sosiaalisiin verkostoihin. Sosiaalinen verkosto kuljettaa työhön liittyvää tietoa ja neuvoja³⁷. Esihenkilöiden välisen verkostoitumisen ja vertaistuen jakamisen edistäminen ovat keskeisiä keinoja tukea esihenkilöiden työn sujuvuutta ja hyvinvointia³. Vertaistuki sisältää myös kollegiaalista keskustelua, johtamistyötä koskevien kokemusten vaihtamista, vinkkejä johtamistyössä kohdattavien ongelmien ratkaisuun, osaamisen jakamista

ja yhdessä oppimista. Tutkimusten mukaan esihenkilöiden saama vertaistuki on yhteydessä esihenkilöiden omaan hyvinvointiin ja johdettavien vähäisempään työuupumusriskiin. Vertaistuki tukee esihenkilöiden omaa stressinhallintaa ja toisaalta tarjoaa käytännön johtamistyötä edistävää tietoa, tukea ja vinkkejä³⁸.

Esihenkilöiden työ voi tarjota runsaasti voimavaroja kuormituksen vastapainoksi

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet

Esihenkilön rooliin tullaan erilaisia reittejä pitkin. Osa siirtyy esihenkilötehtäviin saman organisaation muista tehtävistä, osa tulee suoraan esihenkilön tehtäviin. Esihenkilön henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia pohtiessa onkin hyvä tunnistaa henkilön tausta. Mitkä ovat hänen vahvuutensa ja kehittymiskohteensa esihenkilönä. Henkilöstökyselyiden tuloksista voi saada myös tukea esihenkilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemiseen. On hyvä varmistaa, että jokaiselle esihenkilöllä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jota myös päivitetään säännöllisesti. Esihenkilön johtamistaitojen on tutkimusten mukaan todettu vaikuttavan tiimin suoriutukseen.

Esihenkilöiden henkilökohtainen kehittyminen parantaa esihenkilöiden kykyä mukautua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella tapahtuvien muutosten suhteen³⁹.

LÄHTEET – KUORMITUS- JA VOIMAVARATEKIJÄT

Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnissa ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

Johdanto – Kuormitus- ja voimavaratekijät

[1] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. Teoksessa M. Hewstone, H. A. W. Schut, J. B. F. De Wit, K. Van Den Bos, & M. S. Stroebe (Toim.), The scope of social psychology: Theory and applications (pp. 227–250). Psychology Press.

Esihenkilötyön tyypillisiä kuormitustekijöitä

[2] Mauno S, Herttalampi 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. 2022;1-26.

[3] Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a manager: Learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. The American Review of Public Administration, 49(1), 98–115.

[4] Aluehallintovirasto. Esihenkilötyön psykososiaalinen kuormitus hallintaan. Verkkoseminaari 12.12.2023.

[5] Hakanen, J.J., Kaltiainen, J. (2022). Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT)-menetelmällä. Työterveyslaitos: Helsinki.

[6] Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. Journal of General Management, 32(2), 31-55.

[7] Kalakoski, V., Lahti, H., Paajanen, T., Valtonen, T., Ahtinen, S., Kauppi, M., Turunen, J., Ojajarvi, A., Luokkala, K. (2022) Viisi avausta aivotyöhön – Viisikko: Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.

[8] Misra, S., Stokols, D. (2012). Psychological and health outcomes of perceived information overload. Environment and Behavior, 44(6), 737–759.

[9] Puttonen, S., Hasu, M & Pakkin, K (2016) Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

[10] Työterveyslaitos. Miten Suomi voi? -tutkimus. Tuloskooste, Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Luettu 27.2.2025.

Haastavat tilanteet ihmisten johtamisessa

[11] Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. The American Review of Public Administration, 49(1), 98–115

[12] Inceoglu, I., Arnold, K. A., Leroy, H., Lang, J. W. B., Stephan, U. (2021). From microscopic to macroscopic perspectives and back: The study of leadership and health/well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 26(6), 459–468.

- [13] Michael D. Mumford, Tamara L. Friedrich, Jay J. Caughron, Cristina L. Byrne (2007) Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?, *The Leadership Quarterly*, Volume 18, Issue 6, Pages 515-543.
- [14] Sy T, Côté S, Saavedra R (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90(2), Mar, Pages 295-30.
- [15] Bono JE, Ilies R (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion, *The Leadership Quarterly*, Volume 17, Issue 4, Pages 317-334.
- [16] Byrne A, Dionisi AM, Barling J, Akers A, Robertson J, Lys R, Wylie J, Dupré K (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors, *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 2, Pages 344-357.
- [17] Harms PD, Credé M, Tynan M, Leon M, Jeung W (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review, *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 1, Pages 178-194
- [18] Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
- [19] Hintsa, T., Aronen, A., Hietaranta, E, Kokkonen, M (2021) Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työelämään: ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheilujalmentajille. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland Reports and Studies in Education, Humanities, and Theology No 22.
- Esihenkilötyön keskeisiä voimavaroja**
- [20] van Hooff, M. L. M., & de Pater, I. E. (2017). Let's have fun tonight: The role of pleasure in daily recovery from work. *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 359-381.
- [21] Hemiö, K., Lindström, J., Peltonen, M., Härmä, M., Viitasalo, K., & Puttonen, S. (2021). High need for recovery from work and sleep problems are associated with workers' unhealthy dietary habits. *Public health nutrition*, 24(8), 2185-2194.
- [22] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need satisfaction and optimal functioning at leisure and work: A longitudinal validation study of the DRAMMA model. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 22(2), 681-707.
- [23] Zijlstra FRH, Sonnentag S (2006) After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 15 (2), 129-138.
- [24] Funk S (2024) Sick of leading? Supervisory responsibility and its consequences for sickness absenteeism and sickness presenteeism, *Journal of Business and Psychology*, published 23 August 2024.
- [25] Wendsche, J., Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 2072.
- [26] Sonnentag S, Schiffner C (2019) Psychological Detachment from Work during Nonwork Time and Employee Well-Being: The Role of Leader's Detachment
- [27] Brückner H, Wallot S, Horvath (2024) Effectiveness of an online recovery training for employees exposed to blurred boundaries between work and non-work: Bayesian analysis of a randomised controlled trial, et al. *BMJ Ment Health* 2024;27:1-7.
- [28] Joensuu, M. (2014) Job control as a Predictor of Mental and Cardiovascular Health – a Prospective Multicohort Study. Työjaiminen, tutkimusraportti 106. Helsinki: Työterveyslaitos.
- [29] Niedhammer I, Bertrais S, Witt K. Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scand J Work Environ Health*. 2021;47:489-508.
- [30] Li, W, Xie, J.L, Schaubroeck, J, Keller, A. C. (2018). Is being a leader a mixed blessing? A dual pathway model linking leadership role occupancy to well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), Pages 971-998.
- [31] Sutela H, Pärnänen A, Keyriläinen M. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus, Helsinki 2019.
- [32] Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Selander, K & Laitinen, J (2024). Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä. Työelämän tutkimus, 22 (1).
- [33] Hales, C. (2006). Moving down the Line? The Shifting Boundary between Middle and First-Line Management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55.
- [34] Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- [35] Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229-251.
- [36] Hämmig O (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - population health*, 3, Pages 393-402.
- [37] Palonen, T., & Hakkarainen, K. (2014). Social network analyses of learning at workplaces. In C. Harteis, A. Rausch, & J. Seifried (Eds.), *Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working* (pp. 293-315). Springer Science + Business Media.
- [38] Tafvelin S, Nielsen K, Schwarz UV, Stenling A (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), Pages 156-172.
- [39] Reichard RJ, Johnson SK (2011). Leader self-development as organizational strategy, *The Leadership Quarterly*, Volume 22, Issue 1, Pages 33-42.

Ilmiöt ja trendit

Johdanto

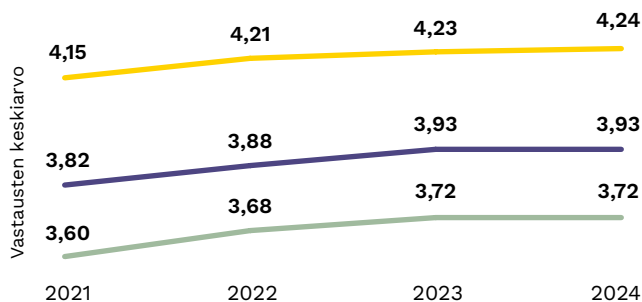
Työelämän muutostrendeihin kuuluvat digitalisaation eteneminen, tietotyön määrän lisääntyminen, monipaikkaisen työn yleistyminen, itseohjautuvuuden korostuminen ja yksilöllisen johtamisen merkityksen kasvu^{1,2}. Työelämän muutokset heijastuvat eri tavoin esihenkilöiden esihenkilötyöhön ja johtamiseen.

Henkilöstökokemus esihenkilötyöstä

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tulosten mukaan esihenkilötyön kokemuksissa on tapahtunut myönteistä kehitystä vuosien 2018 ja 2023 välillä³. Erityisesti henkilöstön kehittämiseen kannustamisessa ja työpaikan asioista avoimesti viestimisessä on monilla työpaikoilla havaittu myönteistä kehitystä. Vuonna 2023 neljännes palkansaajista oli erittäin tyytyväinen esihenkilönsä johtamistapaan, ja 45 prosenttia oli johtamistapaan melko tyytyväisiä. Myös Elon data havainnollistaa, että vuosien 2021 ja 2024 välillä on havaittavissa lievää myönteistä kehitystä esihenkilötyötä koskevissa työpaikan kokemuksissa. Analyysi perustui seuranta-aineistoon samoilta työpaikoilta (110 työpaikkaa). Kun vertailtiin kokemuksia esihenkilötyön eri osa-alueista, havaittiin, että tyytyväisyys palautteen riittävyyteen on eri vuosina hieman alhaisemmalla tasolla kuin luottamus esihenkilön ja alaisen välillä. Esihenkilötyön kehittämistä tukee jatkuvasti kertyvä uusi tutkimustieto työkykyä ja tuottavuutta edistävän johtamisen menetelmistä sekä tutkimustietoon perustuvat kehittämistoimet työpaikoilla.

Henkilöstökokemus esihenkilötyöstä on pysynyt keskimäärin melko samalla tasolla vuosina 2021–2024. Pitkällä aikavälillä on lievää myönteistä kehitystä. Tarkastelussa mukana olevien yritysten määrä: 110.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2021–2024)

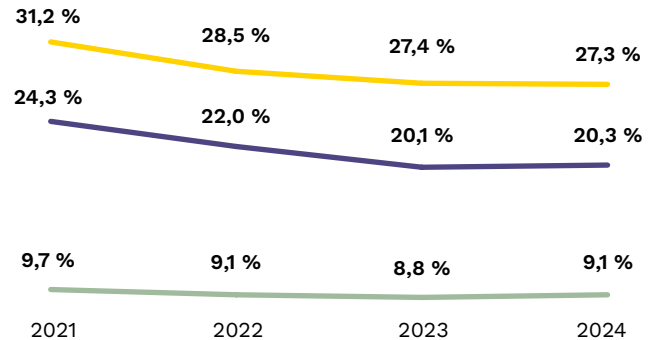


Henkilöstökokemus (1–5), 1 heikoin ja 5 vahvin

- Kokemus esihenkilön puuttumisesta työyhteisön ongelmiin
- Kokemus esihenkilön osoittamasta luottamuksesta
- Kokemus esihenkilöltä saadun palautteen riittävyydestä

Elon datan mukaan esihenkilötyön kehittämistarvetta kokevien osuudet ovat hieman pienentyneet tarkasteltavan neljän vuoden aikana.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2021–2024)



- Tarve kehittää esihenkilöltä saadun palautteen riittävyyttä (%)
- Tarve kehittää esihenkilön osoittamaa luottamusta (%)
- Tarve kehittää esihenkilön puuttumista työyhteisön ongelmiin (%)

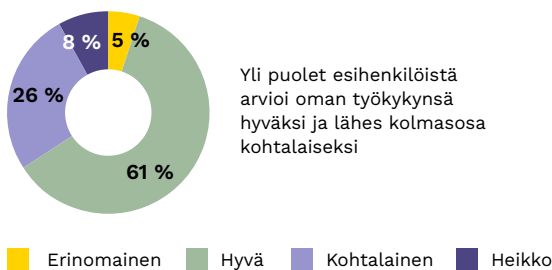
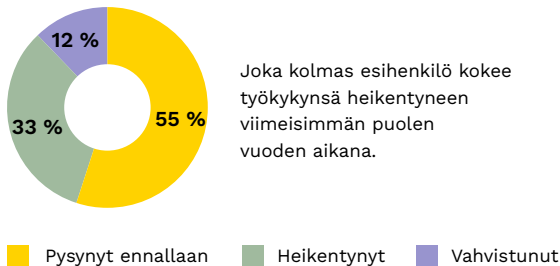
Vuositason tulokset kuvaavat Elon Työyhteisömittariin vastanneiden työntekijöiden osuutta, jotka kokevat kehittämistarvetta esihenkilötyön osa-alueissa.

Esihenkilöiden hyvinvointi

Esihenkilötyötä koskevat työntekijäkokemukset ovat pysyneet tutkimusten näkökulmasta melko samana useamman vuoden ajan ja jopa osoittaneet myönteisiä kehityssuuntia. Samalla esihenkilöiden ja johtajien omaa hyvinvointia tarkastelevissa tutkimuksissa on tunnistettu huolestuttavia tuloksia. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan todennäköisesti työuupumuksesta kärsivien esihenkilöiden ja johtajien määrä on kolminkertaistunut vuodesta 2019 vuoteen 2024⁴. Elon vuonna 2024 toteuttaman kyselyn (Elo, 2024) vastaajista yli puolet arvioi (61 %) työkykynsä hyväksi ja koki (65 %) suoriutuvansa työssään hyvin. Kolmasosa kuitenkin koki työkykynsä enintään kohtalaiseksi ja arvioi työkykynsä heikentyneen viimeisimmän puolen vuoden aikana. Runsas kolmasosa myös koki epätasapainoa oman työpotentiaalinsa ja tehdyn työn välillä. Korkeampaan stressiin olivat yhteydessä erityisesti kiire ja liiallinen työmäärä, tietotulva ja päällekkäiset työtehtävät.⁵

Kolmannes Elon vuonna 2024 toteuttamaan tutkimukseen osallistuneista koki työkykynsä heikentyneen viimeisimmän vuoden aikana ja arvioi työkykynsä enintään kohtalaiseksi.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Ylikuormittava työ muodostaa riskin esihenkilöiden ja johtajien omalle työkyvylle. Tutkimuksissa on myös tuotu esiin, että ylikuormitus voi heikentää johtajien kykyä toteuttaa henkilöstön hyvinvointia tukevaa valmentavaa johtamista^{6,7}. Kuormittuneiden esihenkilöiden kohdalla voi lisääntyä niin sanottu laissez-faire johtaminen, joka ilmenee vetäytymisenä, päätöksen teon ja johtajuutta edellyttävien tekojen tai tilanteiden välttelynä^{8,9}. Välttelevä johtaminen toimii yksilöllisenä suojauskeinona työkuormituksen hallinnassa, mutta tutkimusten mukaan voi johtaa työtä koskevien odotusten epäselvyyteen, työyhteisön työsuorituksen heikentymiseen ja matalampaan työtyytyväisyyteen¹⁰. Johtajuuden puuttumisesta voi syntyä negatiivinen kierre, jossa työyhteisön toimivuuden heikentyminen vaikeuttaa entisestään esihenkilötyötä ja lisää työn kuormittavuutta¹¹.

Johtamistyö muuttuvassa työelämässä

Hyvän johtamisen myönteiset vaikutukset heijastuvat esihenkilöiden työn arkeen, kun hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö toimii myös johtajien itsensä voimavarana ja työn arki sujuu koko työyhteisöllä paremmin.^{12,13} Työkykyä ja työn tuottavuutta edistävä johtaminen on aina sidoksissa työelämän tilanteeseen ja painopisteisiin. 2000-luvun johtamiskäsityksissä korostuvat vuorovaikutuksen edistäminen, innostaminen, ihmissuhdetaidot ja yksilöllisen johtamisen merkitys¹⁴. Itseohjautuvuuden merkityksen kasvaessa ja monipaikkaisen työn lisääntyessä johtamistyöltä edellytetään entistä enemmän kykyä huomioida

yksilölliset tilanteet, vahvistaa luottamusta sekä rakentaa dialogia johdettavien kanssa ja johdettavien keskuudessa. Palveleva johtaminen nähdään yhtenä nykytyöelämän painopisteisiin sopivista johtamisen tavoista ja johtamistapaa koskevien tutkimusten määrä on kasvanut tasaisesti 2000-luvulla¹⁵. Tutkimusten mukaan palveleva johtajuus on yhteydessä työn imuun, luottamukseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempään työuupumukseen¹⁶. Monipaikkaisen työn yleistyessä korostuu työyhteisön sosiaalista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä vahvistava johtaminen. Työelämää luonnehtii myös jatkuva muutos. Henkilöstön työkyvyn varmistaminen organisaatiota ja työtä koskevissa muutoksissa edellyttää muutosjohtamiseen panostamista.

Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen voidaan ymmärtää kattokäsitteenä useammille ihmislähtöisille johtamisen menetelmille¹⁷. Palvelevan johtamisen menetelmät kohdistuvat ihmisen psykologisiin perustarpeisiin: autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tunteisiin. Palvelevat johtajat pyrkivät voimaannuttamaan ja vahvistamaan työntekijöiden uskoa heidän omiin kykyihinsä. He tukevat työntekijöiden ammatillista kehittymistä antamalla palautetta, osoittamalla arvostusta ja tarjoamalla sopivia haasteita. Palvelevaan johtamiseen kuuluu myös johdettavien itseohjautuvuuden tukeminen ja johdettavien vastuuttaminen, johon kuuluvat työtä koskevien odotusten selkiyttäminen ja jämäkkyys tarvittaessa. Keskeistä on myös työpaikan pitkäntähtäimen tavoitteiden ymmärrettäväksi tekeminen ja suunnan näyttäminen tulevalle toiminnalle.^{18,19}

Palvelevan johtamisen mukaisia johtamistekoja²⁰:

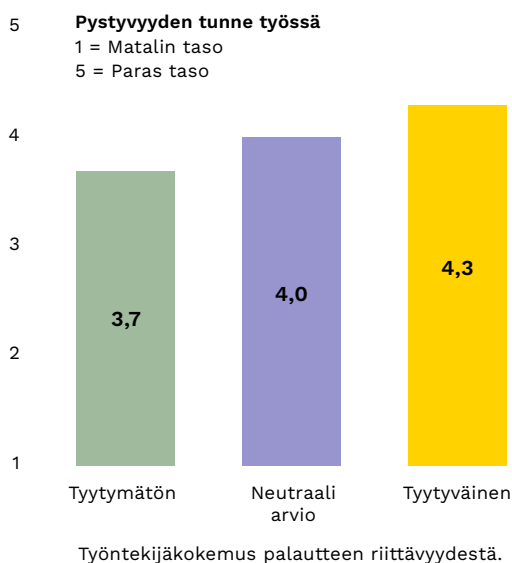
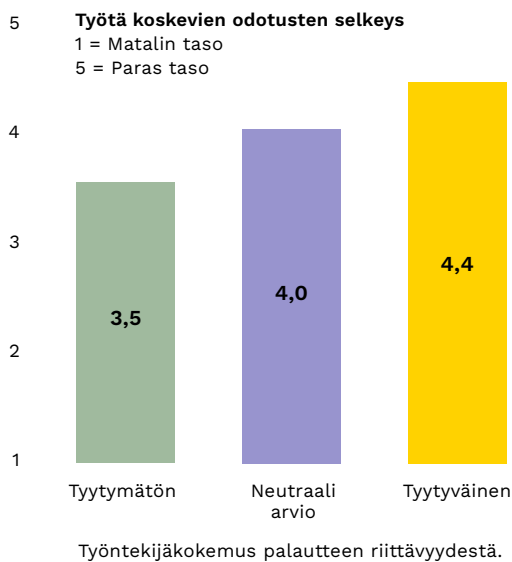
- Monipuolinen palautteen jakaminen
- Arvostuksen osoittaminen työntekijöille
- Työtä koskevien odotusten selkiyttäminen
- Jämäkkyys tarvittaessa
- Suunnan näyttäminen tulevalle toiminnalle
- Vuoropuhelun ja luottamuksen rakentaminen
- Työntekijöiden vahvuuksien ja yksilöllisyyden huomiointi
- Sopivien kehittymismahdollisuuksien ja haasteiden tarjoaminen johdettaville
- Uskallus haastaa totuttuja käytäntöjä

Palvelevan johtamisen yksi painopiste on palautteen jakaminen. Myönteinen palaute auttaa työntekijää huomaamaan oman työnsä vaikutukset, jolloin kyvykkyyden ja aikaansaamisen tunteet vahvistuvat. Palaute osoittaa työntekijälle, että hänen työtään arvostetaan, ohjaa työsuoritusta ja selkiyttää työtä koskevia odotuksia. Myönteinen palaute ohjaa uuden hyvään työsuoritukseen ja muutokseen ohjaava

palaute auttaa tunnistamaan tarpeita muuttaa omaa toimintaa. Erityisesti uusille ja nuorille työntekijöille voi olla vaikeampaa tunnistaa omia onnistumisia, kun vertailupohjaa omalle työlle ei ole vielä kehittynyt. Myös työn tai työtehtävien muuttuessa palaute tarjoaa vahvistusta työntekijälle oikeasta suunnasta. Työpaikan myönteisen palautekulttuurin merkitys voi korostua monipaikkaisessa työssä, koska palaute on keino myös edistää esihenkilön ja johdettavien välistä vuoropuhelua. Palaute on viesti työntekijälle, että hänen työpanoksensa huomioidaan ja hänellä on tärkeä rooli työyhteisössä.

Esihenkilöltä saadun palautteen riittävyys on yhteydessä työtä koskevien odotusten selkeyteen sekä pystyvyyden tunteeseen.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)



Monipaikkaisen työn johtaminen

Pandemia lisäsi etätöyön yleisyyttä ja vauhditti monipaikkaiseen työhön siirtymistä suomalaisessa työelämässä. Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan, että osa työstä suoritetaan lähityössä ja osa etätöyssä ja usein työntekijän itsensä valitsemassa paikassa.²¹ Monipaikkaisessa työssä korostuu yhteisöllisyyttä, työyhteisön yhteistä identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevan johtamisen merkitys. Tutkimukset kertovat, että työyhteisön sosiaalista identiteettiä edistävä johtaminen tukee hyvinvointia etätöyssä ja edistää yhteisöllisyyttä. Työyhteisön sosiaalista identiteettiä vahvistavassa johtamisessa korostuvat seuraavat johtamisen teot.^{22,23,24}

Työyhteisön sosiaalista identiteettiä tukeva johtaja:

- Luo ymmärrystä siitä, mitä merkitsee olla työyhteisön jäsen
- Tuo esiin tiimin ainutlaatuisia ominaisuuksia
- Edistää tiimin yhteisiä etuja
- Muokkaa jäsenten käsityksiä ryhmän arvoista
- Järjestää toimintaa, joka tuo ryhmän jäsenet yhteen
- Kehittää rakenteita, tapahtumia ja aktiviteetteja, jotka antavat painoarvoa tiimin olemassaololle.

Erityisesti uudet ja nuoret työntekijät tarvitsevat läsnä tapaamisia, joissa yhteisöön tutustumisen lisäksi on mahdollista saada työn suorittamista tukevaa hiljaista tietoa. Monipaikkaisessa työssä itseohjautuvuuden merkitys usein korostuu. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita johdettavien yksin ohjautuvuutta. Monipaikkaisessa työssä on entistä tärkeämpää määrittää työlle selkeät odotukset ja tavoitteet sekä seurata säännöllisesti tavoitteiden toteutumista. Säännöllinen vuoropuhelu työn sujumisesta auttaa myös tunnistamaan varhaisia signaaleja työkyvyn tuen tarpeesta. Monipaikkaisen työn johtamiseen ei ole yhtä oikeaa mallia. Työn johtamista koskevat linjaukset tulisi tehdä työyhteisön ja työn luonteen mukaisesti. Työntekijöiden yksilölliset tilanteet huomioiva johtaminen ja yhteisöllisyyttä edistävän sosiaalisen identiteetin vahvistaminen luovat kuitenkin pohjaa työkykyä tukevalle työlle.

Muutosten johtaminen

Yritykset toimivat jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden on sopeuduttava ympäristön muospaineisiin voidakseen jatkaa toimintaansa²⁵. Organisaatiomuutoksen taustalla voi olla monia syitä, kuten markkinatilanteen muutokset, teknologian kehitys, kilpailukykyyn parantaminen tai strategian uudistaminen. Organisaatiomuutoksiin voi liittyä esim. toiminnan ulkoistamista, yritysten fuusioitumista, teknologisia uudistuksia, toiminnan laajentamista ja

töiden uudelleen järjestely tai toiminnan supistamista, johon liittyy työvoiman vähentämistä.^{26,27}

Henkilöstön näkökulmasta organisaatiomuutos voi tarkoittaa esimerkiksi työskentelytapojen, työn sisällön, työn organisoinnin ja työyhteisön sisäisen yhteistyön muuttumista. Esihenkilöiden asema on usein haastava, sillä he ovat sekä muutoksen kohteita että sen toteuttajia.²⁸ Esihenkilötyö organisaatiomuutoksissa edellyttää muutoksen edistämistä johtajuudella, henkilöstön tukemista muutoksessa sekä kykyä sopeutua myös henkilökohtaisesti muutoksiin. Muutos voi näyttäytyä parhaimmillaan myönteisessä valossa henkilöstön keskuudessa, kun muutosjohtamiseen panostetaan ja henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään erityistä huomiota muutoksessa. Tutkimusten mukaan organisaatiomuutoksiin liittyy kuitenkin usein psykososiaalista kuormitusta ja sairauspoissaolot voivat lisääntyä^{29,30,31}.

- Organisaatiomuutoksen tyypillisiä vaikutuksia koettuihin työoloihin:
- Työn vaatimukset ja kiire lisääntyvät
- Henkilöstö kokee vähemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä
- Työtä koskevat odotukset koetaan epäselväksi
- Riski työyhteisön sisäisille ristiriidoille kasvaa
- Työn epävarmuus lisääntyy
- Tyytymättömyys esihenkilötyöhön lisääntyy.³²

Organisaatiomuutosten aikana on myös tärkeää luoda johtamisen, osallistamisen, viestinnän ja koulutuksen avulla olosuhteita, joissa henkilöstö kokee muutokset mahdollisimman johdonmukaisiksi ja selkeiksi oman työnsä ja työpaikan yhteistyön kannalta ja kokevat hallinnan työssään. Psykologinen turvallisuus kannustaa esittämään muutosta koskevia kysymyksiä sekä jakaa muutosta koskevia kokemuksia. Muutosjohtamisessa tärkeitä näkökulmia ovat muutosvalmiuden arviointi ja tukeminen, vahva muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen muutoksessa ja muutosten vaikutusten seuranta.^{26,33}

1 Muutosvalmiuden arviointi

Organisaation muutosvalmiuden jatkuva arviointi on tärkeä osa muutosjohtamista. Organisaation muutosvalmiudella tarkoitetaan yrityksen kyvykkyyttä toteuttaa muutos onnistuneesti. Muutosvalmiuteen vaikuttavat esimerkiksi organisaation resurssit, muutosta tukeva organisaatiokulttuuri ja rakenteet, henkilöstön suhtautuminen ja yksilölliset valmiudet muutokseen.³⁴

Muutosvalmiuden arviointi kannattaa käynnistää jo ennen muutostoimien käynnistämistä:

- Tilannekuva resurssitarpeista. Mitä tarvitaan muutoksen tehokkaaseen toteuttamiseen?
 - Aikaresurssit
 - Taloudelliset resurssit
 - Osaamistarpeet muutoksen toteuttamiseksi
 - Osaamistarpeet tulevassa organisaatiomuodossa
 - Muutokseen tarvittavat tiedot organisaation sisäisestä toiminnasta ja toimintaympäristöstä
 - Muutoksen edellyttämät henkilöresurssit
 - Teknologiset resurssit
- Arvio resurssitilanteesta: Onko organisaatiolla resursseja toteuttaa muutos tehokkaasti?

Muutosvalmiuden arviointia jatketaan muutosprosessien aikana, jotta tarvittaessa voidaan kohdentaa tukitoimia tarpeen mukaan ja tukea muutosvalmiuden eri osa-alueiden kehittymistä.

Muutosvalmiuden tukeminen edistää työkykyä. Muutosvalmiuden tukitoimia ovat esimerkiksi:

- Muutosviestintä, joka auttaa ymmärtämään muutoksen perusteita ja tarvetta
- Yhteiset keskustelutilaisuudet muutoksesta, jotka osallistavat henkilöstöä
- Esihenkilön ja työntekijöiden väliset keskustelut ja tuen tarjoaminen
- Esihenkilövalmennus muutosjohtamisesta
- Henkilöstön koulutukset, jotka vastaavat tuleviin osaamistarpeisiin
- Kohdennetut ja tehostetut tukitoimet henkilöstölle, joita muutos erityisesti koskettaa
- Tarvittaessa työterveyshuollon eri tukimuodot

2

Muutos- viestintä

Muutosta koskeva monikanavainen viestintä on keino auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosta ja vähentää epävarmuutta. Selkeä ja avoin viestintä kannustaa työyhteisöä vuoropuheluun muutosta koskevista ajatuksista, huolista ja kehittämisideoista. Vuoropuhelun välityksellä johto saa tietoa mahdollisista kehittämiskohteista ja tuen tarpeista muutoksen edistämiseen liittyen. Muutosviestintää tulisi toteuttaa eri kanavien kautta laaja-alaisesti ja myös yksittäisten työntekijöiden sisällä. Erilaiset muutokset voivat vaatia erilaista johtamista ja käytännön ratkaisut henkilöstön tueksi täytyy aina suunnitella oman työpaikan tarpeiden mukaisesti. Useimmiten muutosviestintä tukee hallinnan tunnetta, auttaa ymmärtämään muutosta ja merkityksellistää muutoksen perusteita vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

Henkilöstön mieltä askarruttavia asioita ovat usein:

- Mitä muutoksia on tapahtumassa ja odotettavissa?
- Miksi muutoksia tapahtuu?
- Miksi muutokset täytyy toteuttaa (esim. toimintaympäristöön, kilpailutilanteeseen, organisaation sisäiseen toimintaan liittyvät syyt)?
- Mitä muutoksilla tavoitellaan, mikä on muutoksen taustalla oleva tavoite tai visio?
- Mitä hyötyä muutoksista on?
- Keitä muutos koskee?
- Miten muutos etenee?
- Mikä työn arjessa ja työpaikan yhteistyössä muuttuu?
- Mitä työntekijältä itseltään odotetaan?
- Miten yhteistyö työyhteisön sisällä muuttuu?
- Tarvitsevatko työntekijät uutta osaamista työssään ja mistä osaamisen kehittämiseen saa tukea?
- Mitkä ovat työntekijöiden omat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen sisältöön?
- Mitä tukea muutoksissa tarjotaan ja kenen puoleen mieltä askarruttavissa kysymyksissä voi kääntyä? ^{26, 35}

3

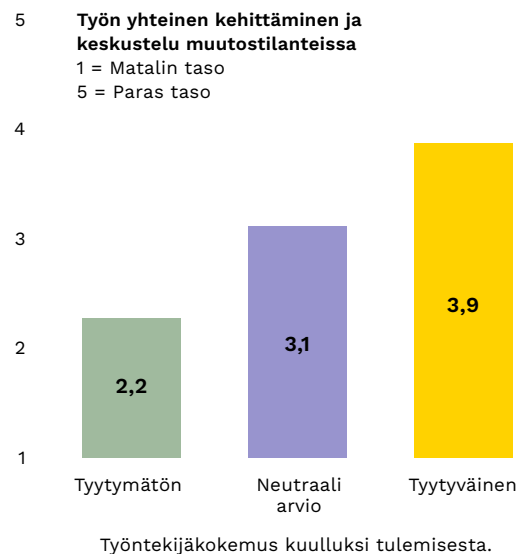
Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön mahdollisuudet osallistua organisaatiomuutokseen ja kuulluksi tuleminen tukevat työkykyä ja hyvinvointia organisaatiomuutoksessa³⁶. Mahdollisuudet kysyä, antaa palautetta, pyytää selvennyksiä ja tuoda esille kehittämisideoita uuteen työtilanteeseen ja työn organisointiin voivat vähentää epävarmuutta ja stressiä muutosprosessin aikana. Henkilöstön osallistamisessa voidaan hyödyntää erilaisia kyselyitä ja verkkoviestinnän välineitä. Usein

osallisuutta voidaan edistää muodostamalla henkilöstön edustajista työryhmä, jonka avulla kootaan yhteen työntekijöiden ideoita ja kokemuksia muutoksesta. Yli 25 000 vastaajan työntekijäkokemuksiin perustuva Elon analyysi osoittaa, että henkilöstö on aktiivisempi työn yhteiseen kehittämiseen, kun työpaikan ilmapiiriä luonnehtii pyrkimys henkilöstön kuulemiseen.

Kun työpaikan ilmapiiri tukee kuulluksi tulemisen tunnetta, työyhteisön aktiivisuus uudistavaan toimintaan on vahvempaa ja muutosten vaikutuksista työhön puhutaan enemmän.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)



4

Muutosten vaikutusten arviointi ja seuranta

Henkilöstön näkökulmasta organisaatiomuutos voi tarkoittaa työskentelytapojen, työn sisällön, työn organisoimisen ja yhteistyön toimintamallien muuttumista. Parhaimmillaan työn muutos koetaan myönteisenä, mutta muutoksiin voi liittyä myös psykososiaalisen kuormituksen kasvua. Tärkeä osa muutosjohtamista on muutoksiin liittyvien riskien arviointi.

Muutoksen aikana on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota työpaikan yhteistyön toimivuuteen, työmäärän muutoksiin, työtä koskevien tavoitteiden ja odotusten selkeyteen sekä vähentää epävarmuutta muutosviestinnän ja osallistamisen avulla. Työn muuttuessa voivat esimerkiksi vanhat ja uudet työtehtävät joskus jäädä vaikuttamaan rinnakkain, jolloin työmäärä kasvaa kohtuuttomasti. Lisäksi uudenlaiset yhteistyön muodot voivat vaatia totuttelua, joten työnteon mahdolliset vaikutukset työyhteisön toimintaan kannattaa pyrkiä ennakoimaan hyvissä ajoin ja seurata muutoksia yhteistyön käytännöissä ja sujuvuudessa muutoksen aikana. Henkilöstökokemuksen seuraaminen työn voimavaroista, hyvinvoinnista ja työn kuormittavuudesta esimerkiksi lyhyillä pulssikyselyillä aiempaa tiheämmin tukee muutosten vaikutusten seurantaa.

LÄHTEET – ILMIÖT JA TRENDIT

Lukuohje lähteisiin

Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

Johdanto ilmiöihin:

- [1] Ranki, S. (2023) HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos.
- [2] Mauno, S., Herttalaampi, M., Minkkinen, J., Feldt, T. and Kubicek, B. (2023), "Is work intensification bad for employees? A review of outcomes for employees over the last two decades", *Work & Stress*, Vol. 37 No. 1, pp. 100-125.

Henkilöstökokemus esihenkilötyöstä:

- [3] Sutela, H., Viinikka, J & Pärnänen, A (2024) Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus. Helsinki.

Esihenkilöiden hyvinvointi:

- [4] Työterveyslaitos (2024) Miten Suomi voi? -tutkimus. Tuloskooste, työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Luetu 27.2.2024
- [5] Työeläkeyhtiö Elo. Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä. Tutkittua tietoa ja ratkaisuja. Elon työkykytietoa 1/2025.
- [6] Skakon, J.; Nielsen, K.; Borg, V.; Guzman, J. Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work Stress* 2010, 24, 107–139.
- [7] Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 31(4), 329–348.
- [8] Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2).
- [9] Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- [10] Zheng, S., & Li, L. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects Employees' challenging behavior. *Acta psychologica*, 250, 104549.
- [11] Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S. A., Fernet, C., & Morin, A. J. S. (2024). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 73(1), 157–184.

Johtamistyö muuttuvassa työelämässä:

- [12] Nielssen & Tarris, 2019
- [13] Tóth-Király ym. 2023
- [14] Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39, 97–124.
- [15] Hu, D., Thien, L. M., Ahmi, A., & Mohamed, A. (2023). The 100 Most-Cited Research Publications on Servant Leadership: A Bibliometric Analysis. *Sage Open*, 13(3).
- [16] Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- [17] Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämiss Hankkeen tuloksia. Tampere: Juventus Print.
- [18] van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- [19] Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- [20] Työterveyslaitoksen internetsivut: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi> luetu 27.2.2025.
- [21] Ranki, S. (2023) HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos.
- [22] Kaltiainen, J., Suutala, S & Hakanen, J (2024) Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana hybridityössä. Tutkimushavainnot Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä -hankkeesta.
- [23] Steffens, N. K., Tatachari, S., Haslam, S. A., Wilson-Lemoine, J. E., Maskor, M., van Dick, R., Kratzer, B. E., Christensen, J., & Kerschreiter, R. (2024). Introducing and validating a single-item measure of identity leadership: The Visual Identity Leadership Scale (VILS). *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1658–1680.
- [24] Shi, J., Feenstra, S., & van Vugt, M. (2024). Connecting work teams in a remote workplace: An identity leadership perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(5), 643–657.
- [25] Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in psychology*, 13, 806109.
- [26] Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong T & Mockallo Z (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.
- [27] Sijbom, R.B., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. (2024). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: a nonlinear perspective. *Human Resource Development International*.
- [28] Työterveyslaitoksen internetsivut: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>, luetu 24.2.2025.
- [29] Oreg, S., Vakola, M., and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *J. Appl. Behav. Sci.* 47, 461–524

- [30] Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., Thomson, L., Griffiths, A., and Cox, T. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety Stress Coping* 14, 59–73.
- [31] Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., et al. (2012). Impact of organisational change on mental health: a systematic review. *Occup. Environ. Med.* 69, 592–598.
- [32] Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). The Effect of Organizational Changes on the Psychosocial Work Environment: Changes in Psychological and Social Working Conditions Following Organizational Changes. *Frontiers in psychology*, 10, 2845.
- [33] Sijbom, R.B., Koen, J., Peijen, R., & Preenen, P. (2024). The impact of workplace changes and supervisor support on employee learning: a nonlinear perspective. *Human Resource Development International*.
- [34] Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- [35] Weiner B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science : IS*, 4, 67.
- [36] Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of epidemiology and community health*, 61(11), 945–954.

Ratkaisuja työhön

Esihenkilöiden työkyvyn ja työn sujuvuuden edistämisessä on tärkeää kohdistaa toimenpiteitä työpaikan rakenteisiin, esihenkilötyötä tukeviin työkaluihin, yhteistyöhön eri johtamistasojen välillä, johtamisen johtamiseen sekä edistää henkilökohtaisten työkyvyn tukikeinojen käyttöä.

1

Esihenkilötyötä tukevat rakenteet, työkalut ja kulttuuri

Työpaikan rakenteet ja yhteiset toimintamallit muodostavat perustan esihenkilöiden työn sujuvuudelle.

- Ylempi johto kehittää kulttuuria, jossa esihenkilöiden jaksamisesta puhuminen on osa arjen työkykyjohtamista.
- Työpaikoilla huomioidaan esihenkilöiden rooli tiedonvälittäjänä, arvioidaan lähijohtajien tiedolla työskentelyn olosuhteet ja tietotulvan hallintaan kiinnitetään huomiota.
- Keskittymistä vaativan työn huomiointi työsuunnittelussa.
- Työpaikoilla edistetään esihenkilöiden verkostoitumista ja vertaistuen jakamista.
- Esihenkilötyön tueksi tarjotaan selkeät toimintamallit ja ohjeet sekä käytännön esihenkilötyössä hyödynnettäviä työkaluja. Esimerkiksi:
 - Henkilöstön varhaisen tuen toteuttaminen ja prosessikuvaus varhaisen tuen etenemisestä
 - Työntekijän tuen käytännöt sairauslomalta palattaessa
 - Työpaikan yhteiset toimintamallit työyhteisön ristiriitatilanteiden ehkäisyyn, selvittämiseen ja ratkaisemiseen
 - Toimintamallit työn muokkauksen tarpeiden arviointiin, työn muokkauksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
 - Esihenkilöiden ohjeet organisaatiomuutoksissa toimimiseen.

2

Sujuva yhteistyö johtamisen eri tasojen välillä

Vuorovaikutus eri johtamistasojen välillä on tärkeää, jotta työn sujuvuuden ja organisaation oppimisen kannalta tärkeä palaute virtaa johtajien välillä.

- Jaetaan johtajuutta tarkoituksenmukaisesti.
- Työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet arvioidaan eri johtamistasoilla, tunnistetaan mahdollisia esteitä ja pohditaan vaikutusmahdollisuuksien käytölle keinoja.
- Mietitään yhdessä ratkaisuja, kuinka käytössä olevat vaikutusmahdollisuudet saataisiin käyttöön paremmin. Lisätään vaikutusmahdollisuuksia tehtävänkuvaan sopivilla tavoin.
- Eri johtamistasojen välillä jaetaan monipuolisesti palautetta. Palautteessa panostetaan vuoropuheluun: Millaista palautetta johtajat toivovat omasta työstään ja toiminnastaan johtajana? Millaista johtamista he kokevat tarvitsevänsä onnistuakseen johtamistyössään?

3

Esihenkilötyön olennaistaminen

Esihenkilöiden työkyvyn ja työn sujuvuuden tukemisessa on tärkeää ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa laajaan tehtävänkuvaan sisältyvästä työmäärästä ja tukea työn priorisointia.

- Esihenkilöiden työn määrästä ja tehtäväalueista käydään säännöllisesti keskustelua.
- Määritetään esihenkilötyön tärkeimmät ydintehtävät. Tunnistetaan muut tehtävät, joihin aikaa käytetään. Arvioidaan eri kokonaisuuksiin kuluva työaika, ja työajan riittävyys johtamiselle.
- Käydään vuoropuhelua lähijohtajien vastuun rajoista. Rajataan työtä tarvittaessa.
- Keskustellaan esihenkilöiden työhön kohdistuvista odotuksista, tunnistetaan mahdollisia ristiriitoja esim. työajan käyttöön ja käydään yhteistä keskustelua työn priorisoinnin periaatteista.

Henkilökohtaiset keinot työkyvyn ja hyvinvoinnin tueksi

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa myös oman toiminnan kautta. Itseohjautuvassa ja itsenäisessä työssä on tärkeää kiinnittää huomiota työstä palautumiseen, työn- ja muun elämän tasapainoon, ottaa tarvittaessa puheeksi työmäärään tai työkyvyn liittyvät huolet jo varhaisessa vaiheessa sekä kiinnittää huomiota henkilökohtaista stressinhallintaa tukeviin keinoihin.

Työpäivän aikainen palautuminen

- Siirtymäajan varaaminen kokousten väliin. Lyhytkin hetki virkistytymiseen tukee usein palautumista.
- Aikataulujen suunnittelu siten, että työpäivän aikana on tilaa tauoille.
- Raskaiden ja kevyempien työtehtävien vaihtelu tukevat työpäivän aikaista palautumista.

Työn rajaaminen ja työtilanteen puheeksiotto tarvittaessa

- Työn rajaaminen tarvittaessa.
- Työn priorisointi, aikataulutus ja etukäteissuunnittelu.
- Työmäärästä tai työn priorisoinnin ratkaisusta keskustelu ylemmän johdon kanssa.

Psykologinen palautuminen työstä vapaa-ajalla:

Tutkimusten mukaan¹ kuusi erilaista palautumisen kokemusta tukevat työkuormituksesta palautumista ja mielen hyvinvointia. Drammamalli palautumiseen tulee englanninkielisistä sanoista detachment, relaxation, autonomy, mastery, meaning, affiliation. Mallin mukaan mielen hyvinvointia ja psykologista palautumista edistävät erityisesti:

- Työstä irrottautuminen ja tietoinen etäisyyden ottaminen työhön.
- Rentoutuminen ja lepo
- Uppoutuminen mielekkäisiin harrastuksiin ja vapaa-ajan toimintoihin
- Mieltä virkistävä ja sopivan haasteellinen uuden oppiminen
- Omaehtoinen ja itselle merkityksellisiin asioihin kohdistuva vapaa-ajan käyttö
- Ajan varaaminen Itselle merkityksellisiin asioihin vapaa-ajalla
- Ajan viettäminen läheisten ihmisten kanssa

Psykologisen palautumista voi edistää monin eri keinoin. Usein psykologinen palautuminen toteutuu parhaiten sopivassa tasapainossa rentoutumista sekä mielekästä, työlle vastapainoa tarjoavaa toimintaa.

Stressinhallinnan harjoittaminen:

Tutkimusten² mukaan erityisesti ongelma-suuntautunut stressinhallinta, eli tilanteen arviointiin, toimintatavan suunnitteluun ja ongelmanratkaisuun tähtäävät stressinhallinta-keinot tukevat työhyvinvointia.

Näkökulmia stressinhallintaan:

1. Stressin merkkien tunnistaminen

- Stressin ilmeneminen on aina yksilöllistä. Stressi voi ilmetä esimerkiksi fyysisinä tuntemuksina, mielialan tai käyttäytymisen muutoksina.
- Kun tunnistaa stressin merkit varhaisessa vaiheessa, on paremmat edellytykset vaikuttaa tilanteeseen stressin voimistumisen varhaisessa vaiheessa.

2. Stressiä aiheuttavan tilanteen arviointi ja oman toiminnan suunnittelu stressin vähentämiseksi

- Arviointi, miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa suoraan stressiä aiheuttavaan asiaan.
- Vertaistuen ja oman esihenkilön tuen käyttö tilanteen arvioinnissa ja ratkaisukeinojen määrittelyssä. Stressiä aiheuttavan tilanteen yhteinen pohtiminen voi tarjota tilanteeseen uutta näkökulmaa ja auttaa tunnistamaan ratkaisukeinoja.
- Tilanteeseen sopivien ratkaisukeinojen määrittely, huomion kiinnittäminen omiin vaikutusmahdollisuuksiin ja oman toiminnan suunnittelu stressiä aiheuttavan tilanteen ratkaisemiseksi.

3. Stressiä vähentävien suorien keinojen käyttöönotto

- Stressin lähteeseen vaikuttaminen suoraan ja stressiä aiheuttavan tilanteen muokkaaminen omalla toiminnalla tai epäsuorasti muiden tahojen kautta. Esimerkiksi kohtuuttomaksi koettavan työmäärän kohdalla suora keino on työmäärästä ja työn priorisoinnista keskustelu oman esihenkilön kanssa. Ihmisten johtamiseen liittyvissä vaikeissa tilanteissa suora keino voi liittyä ongelmien puheeksiottoon johdettavien kanssa.

4. Stressiä lieventävien keinojen käyttöönotto

- Myötätuntoa itseä kohtaan.
- Psykologinen työstä palautuminen Drammamallin mukaisesti lieventää stressiä.
- Myös lieventävät keinot voivat olla tehokkaita stressinhallinnassa, mutta ne eivät poista stressitekijää. Stressiä lieventävät keinot kuitenkin useimmiten täydentävät suoria keinoja, ja ovat tärkeitä erityisesti tilanteissa, joissa tilanteeseen suorat vaikuttamisen mahdollisuudet ovat rajoitetut.^{3,4}

LÄHTEET – RATKAISUJA TYÖHÖN

Lukuohje lähteisiin

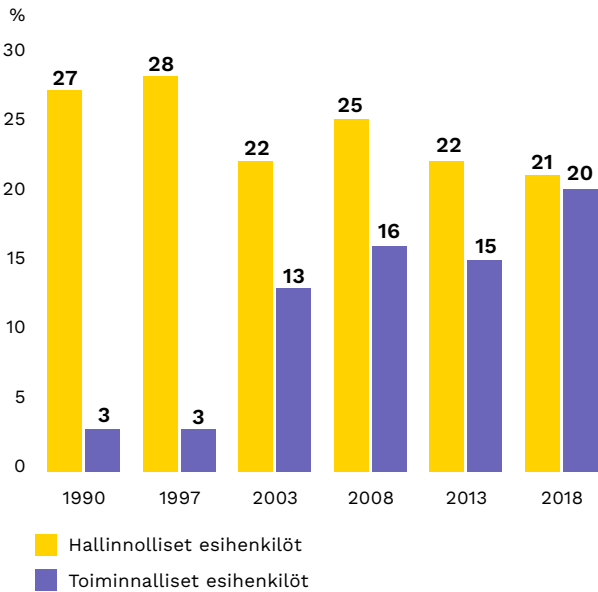
Tässä raportissa lähdeviittaukset on sijoitettu siten, että numeroinnin ollessa virkkeen sisällä viitataan vain kyseisen virkkeen numerointia edeltävään osuuteen, kun taas numeroinnin sijaitessa virkkeen lopetusmerkin ulkopuolella lähdeviittaus koskee koko kappaletta tai edellisen lähdeviittauksen jälkeisiä virkkeitä aina kyseiseen numeroviittaukseen asti. Lähdeluettelossa on annettu koko lähdeviittaus, kun lähde esiintyy ensimmäisen kerran. Kun samaan lähteeseen viitataan uudelleen, annetaan lähteen (pää) kirjoittajan sukunimi ja julkaisuvuosi sekä tarvittaessa tarkempia tunnistetietoja, kuten lähteen nimi.

- [1] Kujanpää, M., Syrek, C., Lehr, D. et al. (2021) Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *J Happiness Stud* 22, 681–707.
- [2] Rantanen, M., & Mauno, S. (2010). Auttavatko yksilölliset stressinhallintakeinot työstressin hallinnassa? Laadullinen katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Psykologia*, 45(3), 216–233.
- [3] Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- [4] Rantanen, M., & Mauno, S. (2010). Auttavatko yksilölliset stressinhallintakeinot työstressin hallinnassa? Laadullinen katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. *Psykologia*, 45(3), 216–233.

Tilastot ja kuvaajat

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan hallinnollisten esihenkilöiden osuus palkansaajista on laskenut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, kun taas toiminnallisten esihenkilöiden osuus on vastaavalla aikavälillä noussut.

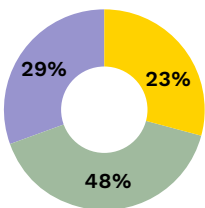
Lähde: Tilastokeskus, Työolot murrosten keskellä
– Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023 (2024)



Esihenkilöiden kuntoutushakemuksissa mielenterveyden häiriöiden osuus diagnooseista on suurempi ja tuki- ja liikuntaelinten sairauksien osuus pienempi kuin kaikissa kuntoutushakemuksissa. Esihenkilöiden diagnoosijakauma noudattelee pitkälti asiantuntija- ja tietotyön parissa työskentelevien diagnoosijakaumaa.

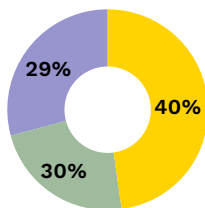
Lähde: Elon data (2020–2024)

Esihenkilöiden kuntoutushakemusten diagnoosit



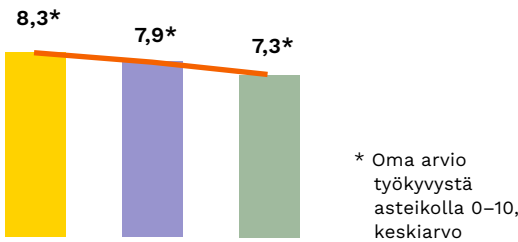
Mielenterveyden häiriöt
Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet
Muut sairaudet

Kaikkien kuntoutushakemusten diagnoosit



Lähijohtajien kokemat ristiriitaiset odotukset ovat yhteydessä työkykyyn, tyytyväisyyteen sekä oman työpotentiaalin ja tehdyn työn tasapainoon.

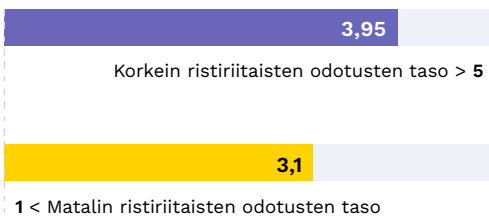
Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Työhön kohdistuu keskenään ristiriitaisia odotuksia useammalta eri taholta...

- Erittäin harvoin tai melko harvoin (n=109)
- Silloin tällöin (n=141)
- Melko usein tai erittäin usein (n=221)
- Arvio omasta työsuorituksesta suhteessa parhaimpaan

Neutraali kokemus tai tyytymätön työhönsä n=140



Korkein ristiriitaisen odotusten taso > 5

1 < Matalin ristiriitaisen odotusten taso

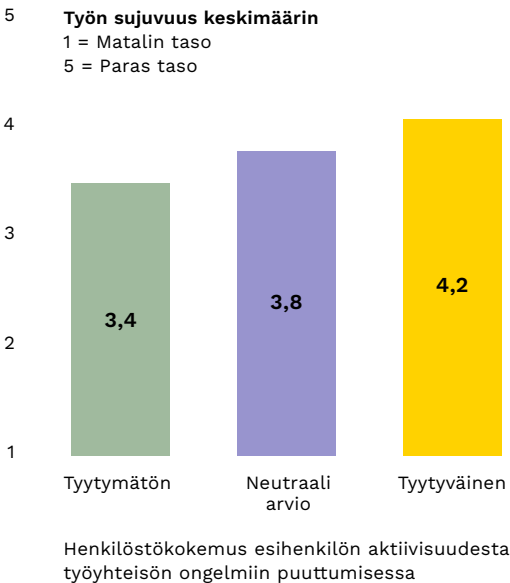
Työn keskeytykset, kiire, työtehtävien päällekkäisyys ja ristiriitaiset odotukset ovat tyypillisiä kuormitus-tekijöitä esihenkilöiden arjessa

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



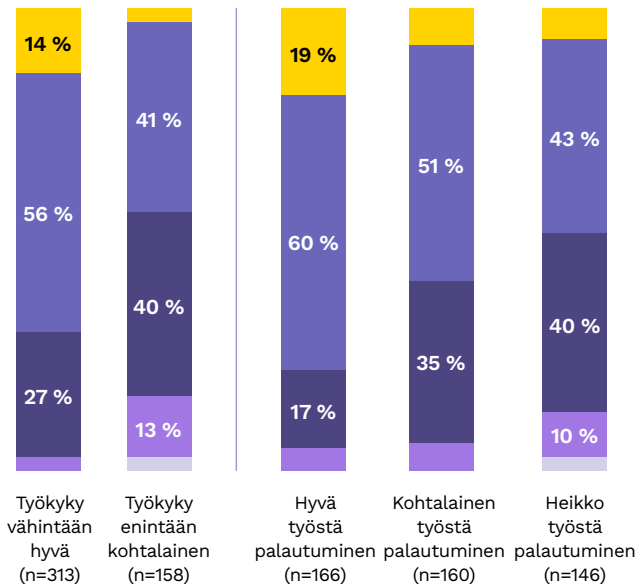
Työn sujuvuus on keskimäärin korkeampaa, kun esihenkilö puuttuu tarvittaessa työyhteisön ongelmiin.

Lähde: Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)



Lähijohtajien hyvä työstä palautuminen näkyy henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)

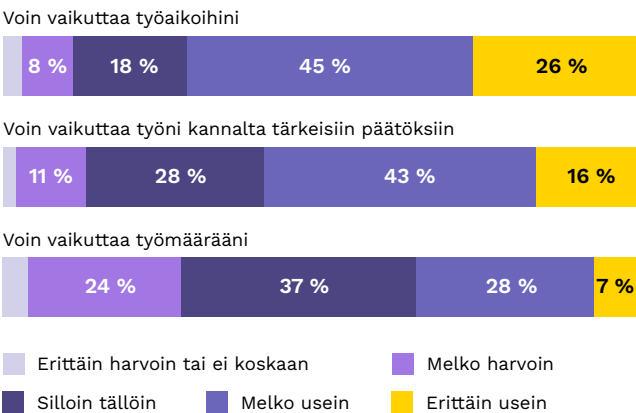


Kuinka hyvin uskot pystyväsi edistämään esihenkilötyöllä työntekijöiden hyvinvointia työssä?

Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti
Melko huonosti Erittäin huonosti

Esihenkilöiden ja johtajien työ tarjoaa usein päätäntävaltaa työhön. Vaikutusmahdollisuudet työhön on keskeinen voimavara esihenkilöille.

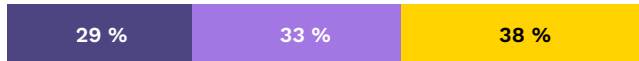
Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Lähijohtajan oman esihenkilön tuki on yhteydessä kokemukseen ristiriitaisista odotuksista

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)

Myönteinen arvio oman esihenkilön tuesta



Tyytymätön tai neutraali arvio oman esihenkilön tuesta

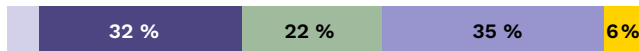


■ Erittäin harvoin tai melko harvoin
■ Silloin tällöin ■ Melko usein tai hyvin usein

Esihenkilöiden työ voi tarjota runsaasti voimavaroja kuormituksen vastapainoksi

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)

Saan riittävästi palautetta työstäni



Kehittämismahdollisuuteni nykyisessä työssäni ovat hyvät



Saan työssäni riittävästi arvostusta



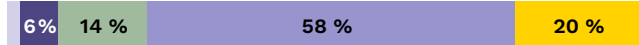
Työni tarjoaa minulle riittävästi oppimismahdollisuuksia



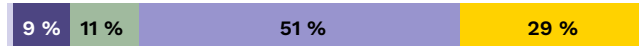
Saan työssäni tarvittaessa tukea ja apua esihenkilöltäni



Tiedän tarkalleen, mitä minulta odotetaan työssäni



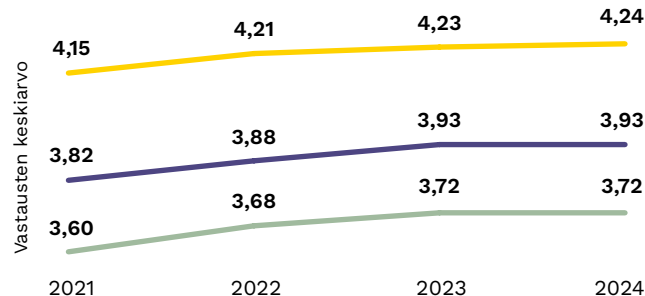
Saan työssäni tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani



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

Henkilöstökokemus esihenkilötyöstä on pysynyt keskimäärin melko samalla tasolla vuosina 2021–2024. Pitkällä aikavälillä on lievää myönteistä kehitystä. Tarkastelussa mukana olevien yritysten määrä: 110.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2021–2024)

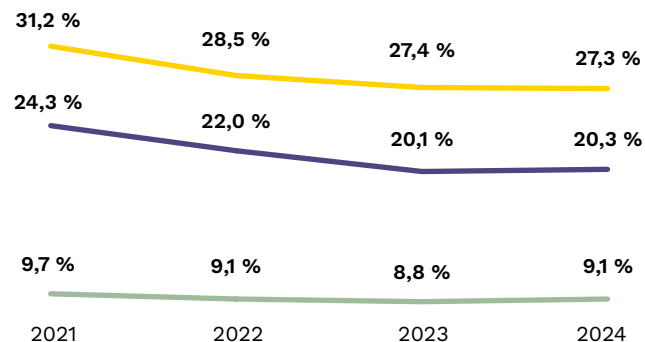


Henkilöstökokemus (1–5), 1 heikoin ja 5 vahvin

■ Kokemus esihenkilön puuttumisesta työyhteisön ongelmiin
■ Kokemus esihenkilön osoittamasta luottamuksesta
■ Kokemus esihenkilöltä saadun palautteen riittävydestä

Elon datan mukaan esihenkilötyön kehittämistarvetta kokevien osuudet ovat hieman pienentyneet tarkasteltavan neljän vuoden aikana.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2021–2024)

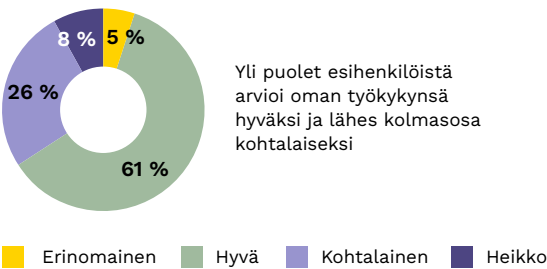
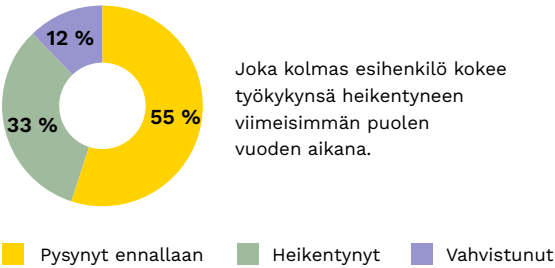


■ Tarve kehittää esihenkilöltä saadun palautteen riittävyttä (%)
■ Tarve kehittää esihenkilön osoittamaa luottamusta (%)
■ Tarve kehittää esihenkilön puuttumista työyhteisön ongelmiin (%)

Vuositason tulokset kuvaavat Elon Työyhteisömittariin vastanneiden työntekijöiden osuutta, jotka kokevat kehittämistarvetta esihenkilötyön osa-alueissa.

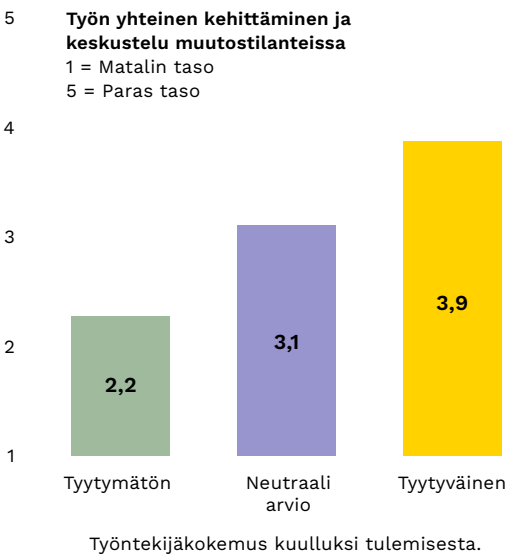
Kolmannes Elon vuonna 2024 toteuttamaan tutkimukseen osallistuneista koki työkykynsä heikentyneen viimeisimmän vuoden aikana ja arvioi työkykynsä enintään kohtalaiseksi.

Lähde: Elon tutkimusraportti, Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä (2025)



Kun työpaikan ilmapiiri tukee kuulluksi tulemisen tunnetta, työyhteisön aktiivisuus uudistavaan toimintaan on vahvempaa ja muutosten vaikutuksista työhön puhutaan enemmän.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)



Esihenkilöltä saadun palautteen riittävyys on yhteydessä työtä koskevien odotusten selkeyteen sekä pystyvyyden tunteeseen.

Lähde: Elon Työyhteisömittari (2023–2024)

