

Elon työkykytietoa 1/2025

# Esihenkilöiden työkyky ja kuormitus muuttuvassa työelämässä

## Tutkittua tietoa – tiivistelmä tutkimuksesta

### Mitä tutkittiin?

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

### Kolmasosa esihenkilöistä koki työkykynsä heikentyneen

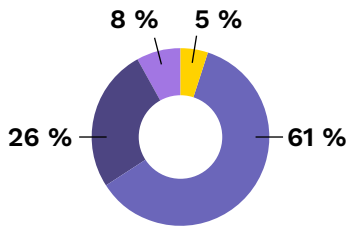
Kolmasosa koki työkykynsä enintään kohtalaiseksi ja arvioi työkykynsä heikentyneen viimeisimmän puolen vuoden aikana. Joka viides tunti myös korkeaa kynnystä ottaa puheeksi omaan työkykyynsä liittyviä huolia esihenkilönsä kanssa. Esihenkilöiden kyvykyys tukea työntekijöiden hyvinvointia johtamisella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

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

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

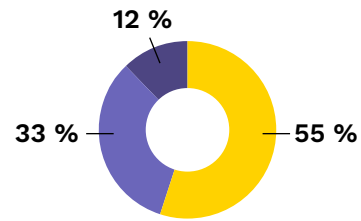
### Työn voimavarat tarjoavat vastapainoa esihenkilöiden kuormitukselle

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



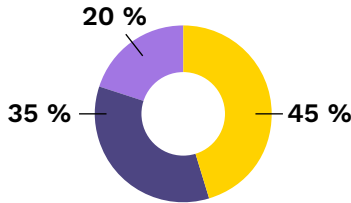
Erinomainen Hyvä Kohtalainen Heikko

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



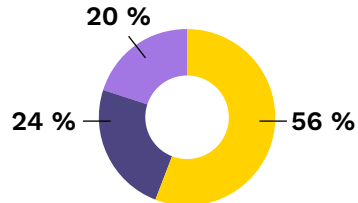
Pysynyt ennallaan Heikentynyt Vahvistunut

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



Vahva Kohtalainen Heikko

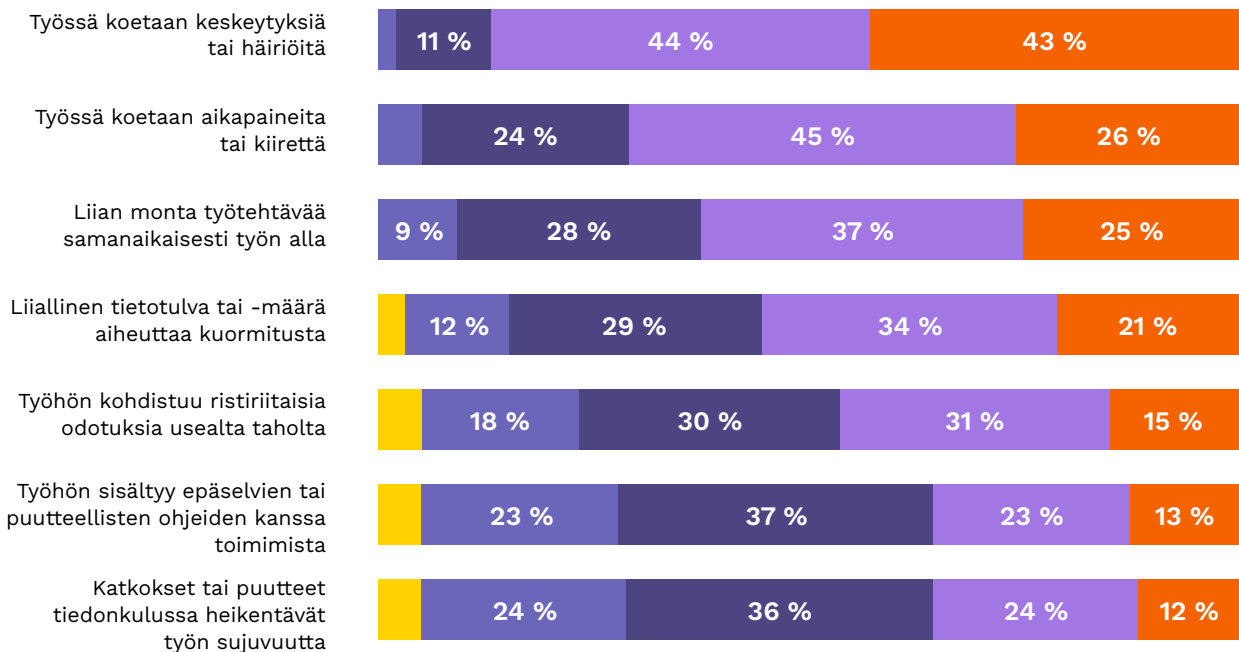
*Pystyvyyden tunne huolehtia omasta hyvinvoinnista työssä.*



Vahva Kohtalainen Heikko

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

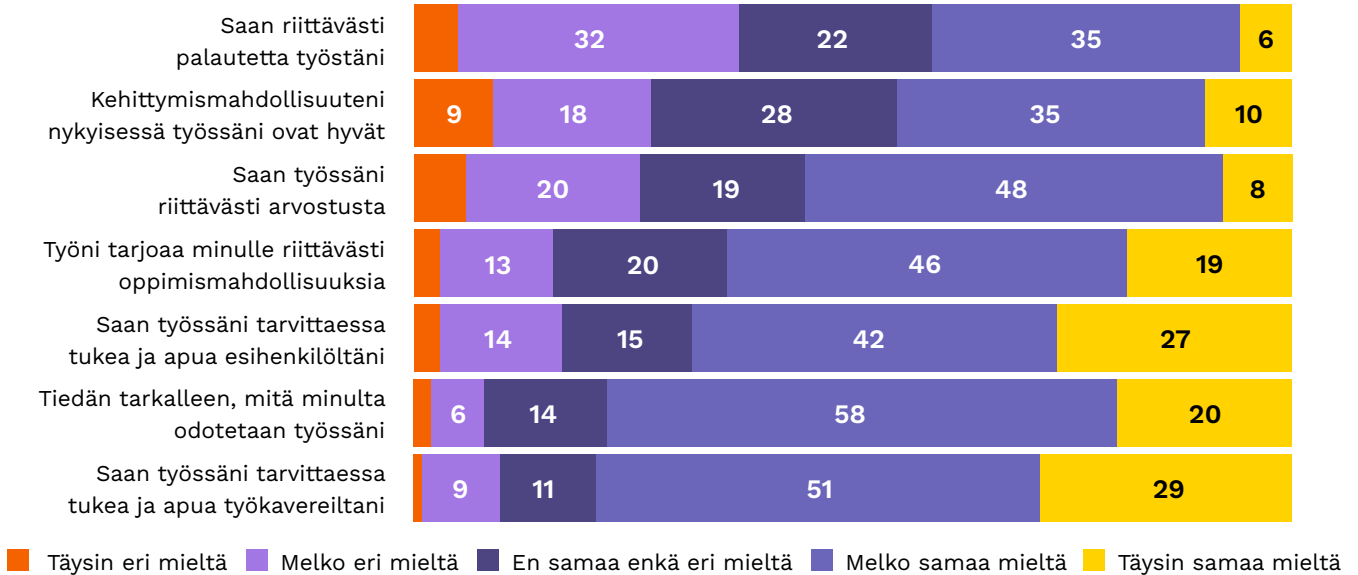
Kognitiivinen kuormitus oli yleistä lähijohtajien työssä. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki työssään usein kiirettä ja aikapaineita, liiallista työtehtävien päällekkäisyyttä ja työn keskeytyksiä. Liiallista tietotulvaa ja ristiriitaisia odotuksia työssään koki usein noin puolet vastaajista.



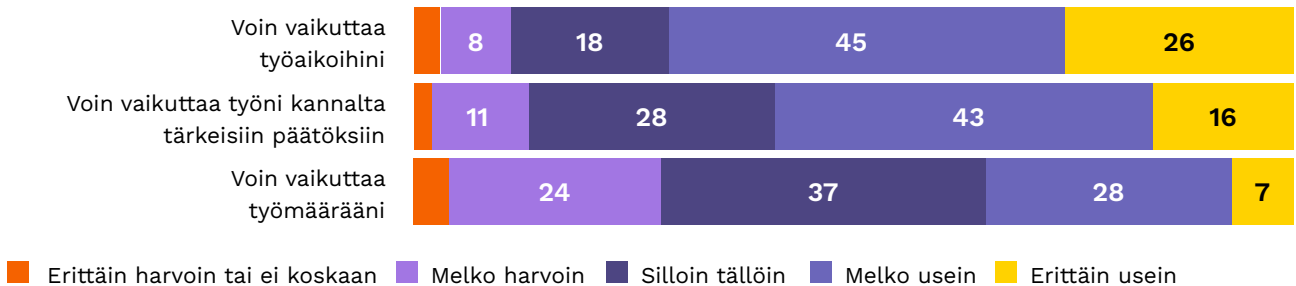
Erittäin harvoin tai ei koskaan Melko harvoin Silloin tällöin Melko usein Hyvin usein tai aina

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

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



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



## Viisi keinoa lähijohtajien työn tueksi

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

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