

UUTINEN 18.11.2025

Johtamiskoulutuksia tulisi kehittää tukemaan ennakoivaa ja yhteisöllistä työhyvinvoinnin johtamista

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan johtamiskoulutuksissa on tarvetta kehittämiselle, jotta ne vastaisivat paremmin nykytyöelämän hyvinvoinnin haasteisiin. Yksilön tukemisen rinnalla olisi tärkeää opettaa työyhteisön hyvinvoinnin vahvistamista, mielenterveyttä tukevia johtamiskäytäntöjä ja ennaltaehkäiseviä työhyvinvoinnin johtamisen malleja.



Anu Järvensivu

tutkimuspäällikkö



Pinja Ryky

erityisasiantuntija

Johtamisella on keskeinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi sitä kautta, kuinka hyvin työpaikoilla osataan tukea mielen hyvinvointia.

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa selvitettiin työhyvinvoinnin johtamisen asemaa suomalaisessa johtamiskoulutuksessa tarkastelemalla koulutusten ohjelmakuvauksia ja JYEAT-tutkinnon perusteita. Lisäksi toteutettiin kyselytutkimus, haastatteluja ja työpajoja. Aineisto tarjoaa kokonaiskuvan siitä, miten hyvinvointi huomioidaan koulutusrakenteissa ja käytännön opetuksessa.

Tutkimuksen perusteella nykytilanteen haasteiksi tunnistettiin työhyvinvointia koskevan opetuksen yksilökeskeisyys ja painottuminen vahvasti johtajan henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

Työhyvinvointiteemojen käsittely tapahtuu usein yksittäisinä osioina tai harjoitteina, mikä rajaa mahdollisuuksia käsitellä työhyvinvointia organisaatio- ja yhteisötason kysymyksenä. Lisäksi käytössä olevat opettamisen ja kehittämisen ratkaisut eivät tue työhyvinvoinnin haasteiden ennaltaehkäisyä, vaan painopiste on ongelmien tunnistamisessa ja korjaamisessa.

– Suomessa mielenterveyteen liittyvät sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys ovat tällä hetkellä inhimillisesti ja taloudellisesti niin merkittävä ilmiö, että tarvitaan monitasoista reagointia, myös johtamiskoulutuksen uudistamista, tutkimuspäällikkö **Anu Järvensivu** Työterveyslaitoksesta sanoo.

Suosituksset johtamiskoulutusten kehittämiseksi

Tutkijat tunnistivat tutkimustulosten perusteella kolme toimenpidesuositusta, joiden avulla johtamiskoulutusta voi kehittää tukemaan ennakoivaa ja yhteisöllistä työhyvinvoinnin johtamista.

- 1. Vahvistetaan työyhteisön hyvinvointia ja sitä tukevia rakenteita yksilön tukemisen rinnalla.** Johtamiskoulutusten perusteisiin tulisi sisällyttää osaamistavoitteet, jotka koskevat työyhteisön kehittämistä, yhteisöllistä oppimista ja organisaatorakenteiden tarkastelua työhyvinvoinnin näkökulmasta.
- 2. Lisätään johtajien valmiuksia edistää mielen hyvinvointia arjessa rakentavasti ja käytännönläheisesti.** Johtajia ei ole tarkoitus kouluttaa terapeuteiksi, mutta heidän tulisi hallita työssä jaksamista ja mielenterveyttä tukevia johtamiskäytäntöjä. Työhyvinvoinnin johtaminen tulisi sisällyttää osaksi johtamiskoulutusten oppimistavoitteita ja arviointikriteereitä.
- 3. Tarjotaan opettajille tukea ja materiaaleja, jotka innostavat hyödyntämään ennaltaehkäiseviä työhyvinvoinnin johtamisen malleja.** Näiden mallien avulla johtajia voidaan kouluttaa tunnistamaan ja vahvistamaan työn mielekkyyttä ja hyvinvointia jo ennen ongelmien syntymistä.

– Johtamiskoulutusten sisällöllinen uudistaminen edellyttää sitoutumista ja yhteistyötä. Se on kuitenkin tärkeä teko kestävämmän työelämän ja kansanterveyden hyväksi. Ennakoiva ja yhteisöllinen johtamiskoulutus on osa tulevaisuuden työhyvinvoinnin rakentamista, erityisasiantuntija **Pinja Ryky** Työterveyslaitoksesta sanoo.

Tutkimus tehtiin Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa, joka on osa Työelämän mielenterveysohjelmaa. Hankkeen rahoitus tulee Suomen kestävän kasvun ohjelmasta EU:n kertaluonteisesta elpymisvälineestä (NextGeneration EU) sosiaali- ja terveysministeriön kautta. Hankkeessa kerätty aineisto toimii myös pohjana väitöskirjatutkimukselle, jota rahoittaa Työsuojelurahasto.

Tutustu

- Ryky, P., Järvensivu, A., & Paavola, S. (2025). Leadership education in Finland: a critical examination of well-being management approaches. European Journal of Educational Research, 14(1), 229-248.(<https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.1.229>)
- Ryky, P. & Järvensivu, A. (2025). Sanahelinää ja sairauspuhetta: Työhyvinvoinnin johtamisen ja opettamisen haasteet JYEAT-koulutuksessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja.
(<https://journal.fi/akakk/issue/view/13091/>)

Lisätiedot

- Tutkimuspäällikkö Anu Järvensivu, Työterveyslaitos, puh. +358 50 443 1706, anu.jarvensivu@ttl.fi
- Erityisasiantuntija Pinja Ryky, Työterveyslaitos, puh. +358 50 471 2332, pinja.ryky@ttl.fi

