

Työterveyslaitos

# Työhyvinvoinnin johtaminen suomalaisessa johtamiskoulutuksessa

Suosituksia Työterveyslaitoksen  
toteuttaman tutkimuksen  
(2023-2025) pohjalta

Pinja Ryky & Anu Järvensivu



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



**Suomen  
kestävän kasvun  
ohjelma**



Euroopan unionin rahoittama –  
NextGenerationEU

# Johdanto

- Tiedämme, että johtamisella ja johtajien kouluttamisella on merkitystä sen kannalta, kuinka työhön liittyvää mielen hyvinvointia voidaan tukea (Giacalone & Thompson, 2006; Kelloway et al., 2012).
- Mielen terveysperusteiset sairauspoissaolot ovat kasvaneet Suomessa jyrkästi: vuosina 2010–2023 poissaolopäivien määrä nousi 3,8 miljoonasta 5,8 miljoonaan, ja niiden osuus kaikista sairauspoissaolopäivistä kasvoi 25 prosentista 36 prosenttiin, mikä korostaa kiireellistä tarvetta ehkäiseville ja tukeville toimille työelämässä (Väänänen ym. 2025).
- Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin johtamisen asemaa suomalaisessa johtamiskoulutuksessa useista näkökulmista: ohjelmakuvauksista (n=91), JYEAT-tutkinnon perusteista (1998–2019), kyselytutkimuksesta (n=154), haastatteluista (n=11) sekä viidestä työpajasta. Aineisto tarjoaa kattavan kokonaiskuvan siitä, miten hyvinvointi huomioidaan koulutusrakenteissa ja käytännön opetuksessa.
- Tämän pohjalta laadimme kolme ajankohtaiseen tutkimustietoon pohjautuvaa suositusta johtamiskoulutuksen kehittämiseksi.

Giacalone, R. A., & Thompson, K. R. (2006). Business ethics and social responsibility education: *Shifting the worldview*. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 266-277.

Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (2017). *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. John Wiley & Sons.

Väänänen, A., Gluschkoff, K., Varje, P., & Selinheimo, S. (2025). *Mielen terveysperusteisten sairauspoissaolojen kehitys työssäkäyvässä väestössä 2007–2021: Kansallisesti edustava rekisteritutkimus muutostrendeistä ja väestöryhmäeroista*. *Yhteiskuntapolitiikka*, 90(4), 10.

# Tutkimuksen pohjalta havaitut nykytilan haasteet ja tavoitetila

Nykytila	Tavoitetila
Työhyvinvoinnin johtamisen opetus keskittyy johtajan omaan yksilölliseen hyvinvointiin.	Hyvinvointia ei johdeta yksin – siirrytään yksilökeskeisyydestä yhteisöllisiin rakenteisiin: kirjataan tutkinnon perusteisiin osaamistavoitteita, jotka koskevat työyhteisön kehittämistä, yhteisöllistä oppimista ja organisaatorakenteiden tarkastelua työhyvinvoinnin näkökulmasta.
Työhyvinvoinnin johtamisen kurssitematiikat keskittyvät kapeisiin ja yksittäisiin yksilötasoiisiin teemoihin.	Johtajia ei kuulu kouluttaa terapeuteiksi, mutta heillä tulee olla riittävä osaaminen johtaa mielen hyvinvointia tukevalla tavalla työn arkea: nostetaan työpaikan hyvinvoinnin johtaminen mukaan johtamiskoulutusten perusteisiin ja arviointikriteereihin.
Johtamiskouluttajilla tällä hetkellä käytössä olevat työhyvinvoinnin johtamisen opettamisen ja kehittämisen ratkaisut eivät tue työhyvinvoinnin haasteiden ennaltaehkäisyä.	Opettajien osaaminen mahdollistaa muutoksen – tarvitaan pedagogista tukea ja laadukasta materiaalia: opetuksessa tulisi hyödyntää uudenlaisia työhyvinvoinnin johtamisen ennakoivia lähestymistapoja hyödyntäviä malleja, jotka opettavat johtajia edistämään työssäjaksamista jo ennen kuin työhyvinvoinnin haasteita ilmenee.

# Suosituksset johtamiskoulutuksen kehittämiseksi



Työhyvinvoinnin johtamisen opetuksessa tulee vahvistaa koko työyhteisön hyvinvointia ja sitä tukevia rakenteita yksilön tukemisen rinnalla.

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.



Johtajille tulee tarjota valmiudet edistää arjen mielenterveyttä rakentavalla ja käytännönläheisellä tavalla.

Ryky, P., & Järvensivu, A. (2025). [Sanahelinää ja sairauspuhetta: Työhyvinvoinnin johtamisen ja opettamisen haasteet JYEAT-koulutuksessa](#). *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 27(3), 66-95.



Opettajille tulee tarjota tukea ja materiaaleja, jotka innostavat hyödyntämään ennaltaehkäiseviä työhyvinvoinnin johtamisen malleja.

Ryky P. & Järvensivu A. (2025). [Uutta suuntaa työhyvinvoinnin johtamisen koulutukseen? Kehittävän työntutkimuksen soveltamisen haasteet ja mahdollisuudet](#). *Työelämän tutkimus*. (Prosessissa)

# Kysymyksemme teille

- Miten varmistamme, että opettajat ja kouluttajat saavat tukea ja resursseja ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin mallien opettamiseen?
- Miten voimme uudistaa johtamiskoulutuksen sisältöä niin, että se tukee yhteisöllistä ja rakenteellista työhyvinvoinnin johtamista yksilökeskeisyyden sijaan?
- Miten voimme aktiivisesti edistää organisaatio- ja rakennelähtöistä ajattelua koulutusjärjestelmässä, jotta työhyvinvointi ei jää vain yksittäisten ihmisten vastuulle?

Työterveyslaitos

# Kiitos!

 HYVÄÄ TYÖPÄIVÄÄ!

TTL.FI

[pinja.ryky@ttl.fi](mailto:pinja.ryky@ttl.fi)

[anu.jarvensivu@ttl.fi](mailto:anu.jarvensivu@ttl.fi)

TTL:n verkkoautinen johtamiskoulutuksen kehittämisen tutkimushankeestamme:

[Johtamiskoulutuksia tulisi kehittää tukemaan ennakoivaa ja yhteisöllistä työhyvinvoinnin johtamista...](#)