



JULKISEN ALAN TYÖELÄKEOSAAJA

**Mielenterveyttä edistävä  
työkykyjohtamisen  
toimintamalli**

# Toimintamallin taustaa



- Mielensterveyttä edistävän työkykyjohtamisen toimintamallin taustana on käytetty
  - keskeisiä huomioita Kevan ja julkisen alan työnantajien yhteisestä mielensterveyden edistämisen projektista sekä
  - tutkittua tietoa esihenkilötyöstä ja johtamisesta, mukaan lukien kysely valtakunnallisessa sote-alan johtajien koulutusohjelmassa (dosentti Marko Kesti, Lapin yliopisto)



# Keskeiset havainnot Kevan ja työnantajien yhteisestä mielenterveyden edistämisen projektista



- Yksilön itseohjautuvuus on liioiteltu ominaisuus kaiken ikäisillä ihmisillä, ja se heikkenee entisestään kuormittavissa elämäntilanteissa. Itseohjautuvuuden sijaan tarvitaan yhteisöohjautuvuutta, vuorovaikutusta, kuulemista, merkityksellisyyden kokemusta, palautetta, arvostusta, Me-henkeä ja yhteisiä tarinoita.
- Työntekijät tarvitsevat esihenkilön (lähiesihenkilö, tiiminvetäjä tms.), jolla on aikaa paneutua jokaisen tilanteeseen. Johtamisrakenteen pitää tukea tätä realiteettia.
- Työkykyjohtamiseen liittyviä jumeja ei ole kyetty ratkaisemaan, koska johtajien ja esihenkilöiden johtamisosaamisessa on suuria puutteita. Pelkkä huonoon taloustilanteeseen ja kiireeseen vetoaminen ei ole riittävä selitys.
- Työntekijät tarvitsevat uranäkymiä omassa roolissaan ja tunteen siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita ja heitä tuetaan uralla eteenpäin. Myös työntekijän motivaatio sitoutua työnantajaan ja antaa osaamistaan työnantajan käyttöön vahvistuu.
- Työntekijät tarvitsevat työn- ja yksityiselämän vuoropuhelua.
- Johtamisjärjestelmän tulee korostaa ihmisten johtamista tulos- ja kulujohtamisen sijaan. Esihenkilöt tarvitsevat kannustuksen ja resurssit ihmiskeskeiseen johtamiseen.
- Yksittäiset toimenpiteet eivät riitä muutoksen aikaansaamiseksi, vaan siihen tarvitaan kokonaisvaltainen toimintamalli.

# Mielenterveyttä edistävä työkykyjohtamisen toimintamalli

Mielenterveyspohjaisen työkyvyttömyysriskin pienentäminen  
Työntekijöiden veto- ja pitovoiman parantaminen

**1.**

**Työkykyjohtaminen  
osaksi  
johtamisjärjestelmää**

**2.**

**Esihenkilöiden ja  
johdon  
työkykyjohtamisen  
valmiuksien ja  
osaamisen  
kehittäminen**

**3.**

**Työurajohtaminen**

**Hyvin johdetussa organisaatiossa työntekijät voivat hyvin!**

# Mielenterveyttä edistävä työkykyjohtamisen toimintamalli



Tuloksena

Mielenterveyspohjaisen työkyvyttömyysriskin pienentäminen  
Työntekijöiden veto- ja pitovoiman parantaminen  
Hyvin johdetussa organisaatiossa työntekijät voivat hyvin!

## 1. Työkykyjohtaminen osaksi johtamisjärjestelmää

### Strateginen ja poliittinen johto

Huomio henkilöstöstrategiaan, johdettavien määrään per esihenkilö, toimintakulttuuriin ja henkilöstöjohtamisen rakenteisiin

Keskijohto

Lähiesihenkilöt

Tiimin vetäjät

**Vuorovaikutus ja viestintä johdon ja työntekijöiden välillä**

## 2. Esihenkilöiden ja johdon työkykyjohtamisen valmiuksien ja osaamisen kehittäminen

**Johtoryhmän valmennus**  
sitoutuminen valmennusohjelmaan

### Työhön kytketty esihenkilöksi kasvamisen valmennusohjelma

- tiedolla johtaminen
- työurajohtaminen valmentavalla otteella
- esihenkilötyön mittarointi
- tarpeenmukainen työnohjaus (ryhmä ja oma)
- coach
- Vertaistuki

## 3. Työurajohtaminen

**Minä työelämässä**  
markkina-arvo  
työ- ja yksityiselämä vuoropuhelussa

**Esihenkilö-  
rooli**

**Asiantuntija-  
/työntekijä-  
rooli**

**Kannustinohjelma**  
koetaan tärkeänä  
- vaatii työstämistä  
Oikeudenmukaisuuden näkökulma

# Tuloksellinen mielenterveyden tuki organisaatioissa

## – mitä se on ja mitä se ei ole

---



- On tavoitteellista ja systemaattista työkykyjohtamista
- On tiettyjen kivijalkojen kehittämistä
  - Johtamisjärjestelmä: strateginen painotus henkilöstöön, työkykyjohtamiselle rakenteet, esihenkilöiden määrä
  - Johtoryhmän ja esihenkilöiden osaaminen henkilöstöjohtamisessa
  - Työurien johtaminen, yksilöllinen työurasuunnittelu, mahdolliset erityisosajat esihenkilöiden tueksi esim. työkykykoordinaattori
- Ei ole yksittäisiä toimenpiteitä
- Ei ole sairaus-/diagnoosipohjaista
- Ei ole työterveyden asia
- On johdon, esihenkilöiden, henkilöstön, HR:n ja kumppaneiden yhteistyötä