

Kiviniemi Niko

KOMPETENSSIEN JOHTAMINEN RAKENNUSTYÖMAALLA JA NYKYKÄYTÄNNÖT

Diplomityö
Rakennetun ympäristön tiedekunta
Vastuuohjaaja ja tarkastaja: Professori Kalle Kähkönen
Tarkastaja: Yliopistolehtori Ulrika Uotila
Helmikuu 2026

TIIVISTELMÄ

Niko Kiviniemi: Kompetenssien johtaminen rakennustyömaalla ja nykykäytännöt
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma
Helmikuu 2026

Rakennusalan projektit ovat monitoimijaisia ja tiukasti aikataulutettuja kokonaisuuksia, joissa työmaajohdon onnistuminen osaamisen tunnistamisessa, hyödyntämisessä ja kehittämisessä vaikuttaa ratkaisevasti työmaiden sujuvuuteen, turvallisuuteen ja tuottavuuteen. Alalla tekninen osaaminen ja työturvallisuuden vaatimukset täyttyvät pääosin hyvin, mutta osaamisen ja ihmisten johtamisessa esiintyy merkittäviä puutteita. Nämä puutteet heikentävät työn laatua ja vaikeuttavat projektien etenemistä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kompetenssien johtaminen toteutuu suomalaisilla rakennustyömailla, millaisia haasteita nykykäytännöissä esiintyy ja miten esihenkilötyötä voidaan kehittää vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena yhdistämällä kirjallisuuskatsaus ja kahdeksan työnjohtajan teemahaastattelut. Aineisto tarjosi kattavan näkökulman työmaiden arkeen, työnjohdon kokemuksiin ja siihen, miten osaamista arvioidaan, johdetaan ja kehitetään.

Tulosten mukaan kompetenssien johtamisen vahvuudet rakennusallalla kytkeytyvät ammatillista osaamista ja työturvallisuutta varmistaviin muodollisiin pätevyyskriteereihin sekä työmaan arjen operatiivisiin johtamiskäytäntöihin. Päivittäinen työsuunnittelu, työmaakerrokset ja rullaavat aikataulut muodostavat käytännön, joka tukee työn sujuvuutta ja auttaa kohdistamaan osaamista oikeisiin tehtäviin. Käytännön osaaminen tunnistetaan työmaalla tehokkaasti ja kokemuseräinen arviointi toimii hyvin projektimaaisessa toimintaympäristössä.

Merkittävät kehitystarpeet liittyvät ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen, palautteenantoon ja konfliktien käsittelyyn. Nämä puutteet heikentävät työilmapiiriä ja motivaatiota, joka vaikeuttaa osaamisen täysimääräistä hyödyntämistä. Työmaalla saatavaa perehdytystä työnjohtotehtäviin kuvailtiin riittämättömäksi. Johtamistaitojen oppiminen perustuu pitkälti kokemukseen ja virheistä oppimiseen.

Osaamisen näkyvyys ja dokumentointi ovat yksi keskeinen haaste. Kompetenssit tunnistetaan työmaan arjessa, mutta opit ja kokemukset eivät siirry järjestelmällisesti projektista toiseen. Tämä heikentää organisaatioiden pitkäjänteistä kehittymistä. Rakennusalan suuret alihankintaverkostot vaikeuttavat tätä entisestään. Urakoitsijoiden ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, eikä työntekijöihin pääse aina tutustumaan kunnolla. Tämä puolestaan vaikeuttaa kompetenssien tunnistamista, johtamista ja kehittämistä.

Tutkimuksen johtopäätökset korostavat tarvetta vahvistaa työmaajohdon johtamisosaamista, systematisoida osaamisen dokumentointi ja tukea työmaiden vuorovaikutuskäytäntöjä. Suosituksina esitetään muun muassa johtamiskoulutuksen tuomista, projektien alkua- ja loppurefleksioita sekä digitaalisten osaamisrekisterien hyödyntämistä. Näillä kehitystoimilla voidaan lisätä työmaiden sujuvuutta, parantaa työhyvinvointia ja edistää rakennusalan tuottavuutta.

Avainsanat: kompetenssit, johtaminen, rakennustyömaa

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Niko Kiviniemi : Competence Management at Construction Sites and Current Practices
Master's Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Civil Engineering
February 2026

Construction projects are multi-stakeholder and tightly scheduled undertakings in which the ability of site management to identify, utilize and develop competencies is critical for ensuring smooth operations, safety and productivity. While technical expertise and safety requirements are generally well met, significant shortcomings exist in competence management and people leadership. These deficiencies weaken work quality and hinder project progress.

The aim of this study was to examine how competence management is practiced on Finnish construction sites, what challenges appear in current practices, and how supervisory work could be developed to meet contemporary demands. The research was conducted as a qualitative study combining a literature review with eight thematic interviews of site managers. The data provided a comprehensive view of everyday site operations, managerial experiences, and the ways in which competencies are assessed, led, and developed.

The results show that the strengths of competence management in the construction sector are linked to formal qualifications that ensure professional expertise and occupational safety, as well as to the operational leadership practices of daily site work. Daily planning, site walkthroughs, and rolling schedules form a practical framework that supports workflow efficiency and helps allocate competencies to the right tasks. Practical skills are recognized effectively on-site, and experience-based assessment works well in the project-oriented environment.

The most significant development needs relate to people leadership, communication, feedback practices, and conflict management. Shortcomings in these areas weaken the work climate and employee motivation, reducing the full utilization of available competencies. On-the-job introduction to supervisory roles was widely described as insufficient, and the development of leadership skills relies largely on personal experience and learning from mistakes.

Visibility and systematic documentation of competencies also emerged as a central challenge. Although skills are recognized in daily site work, lessons learned do not transfer systematically from one project to another, limiting long-term organizational development. Large subcontracting networks further complicate this, as high turnover among contractors and workers prevents thorough familiarity with personnel. This makes the identification, management, and development of competencies more difficult.

The study concludes that there is a need to strengthen leadership competence among site managers, systematize the documentation of skills, and support communication practices on construction sites. Recommended actions include enhancing leadership training, implementing structured project start- and end-reflections, and utilizing digital competence registers. These measures can improve site operations, support employee well-being, and enhance productivity across the construction sector.

Keywords: competences, management, construction site

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot:

Scopus AI
M365 Copilot

Käyttötarkoitus: Tekoälyä on hyödynnetty lähteiden ja aineiston etsimiseen, kielenhuoltoon sekä ideointiin.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Abstract
Kirjallisuustutkimus
Haastattelututkimus
Työn tulokset

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Kiitosta vaan.

Tampereella, 27.2.2026

Niko Kiviniemi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät	3
1.4 Tutkimusraportin rakenne	3
2. KOMPETENSSIT JA NIIDEN JOHTAMINEN	5
2.1 Kompetenssit käsitteenä.....	5
2.2 Kompetenssit yksilö- ja organisaatiotasolla.....	6
2.3 Kompetenssien johtaminen.....	7
2.4 Kompetenssien arviointi ja kehittäminen	9
2.4.1 Kompetenssien arviointi	9
2.4.2 Kompetenssien kehittäminen	9
2.4.3 Kompetenssien kehittämisstrategiat.....	9
2.5 Rakennusalan pätevyydet ja sertifikaatit.....	11
2.6 Synteesi.....	13
3. RAKENNUSALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN	15
3.1 Projektityön luonne ja työmaa toimintaympäristönä	15
3.2 Esihenkilöiden rooli ja vastuut työmaalla.....	16
3.3 Rakennusalan yritys rakenne ja sen vaikutus johtamiseen	17
3.4 Synteesi.....	19
4. KOMPETENSSIEN JOHTAMISEN NYKYKÄYTÄNNÖT JA HAASTEET TYÖMAALLA.....	21
4.1 Nykykäytännöt työmailla	21
4.2 Ihmisten johtamisen haasteet	22
4.3 Kehitystarpeet ja kriittiset puutteet	23
4.4 Synteesi.....	24
5. TEEMAHAASTATTELUIDEN TEORIA JA TOTEUTUS	26
5.1 Tutkimusmenetelmä ja teemahaastatteluiden teoreettinen tausta.....	26
5.2 Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus	27
5.3 Haastatteluihin valikoidut henkilöt.....	28
6. HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	30
6.1 Kompetenssit työmaalla ja niiden tunnistaminen.....	30
6.2 Kompetenssien johtamisen käytännöt	32
6.3 Ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen nykytila	34
6.4 Työmaaympäristön vaikutus johtamiseen	36
6.5 Kehitystarpeet ja suositukset	38

6.6	Tulosten yhteenveto	39
6.7	Tulosten analysointi.....	40
6.7.1	Kompetenssien johtamisen vahvuudet ja heikkoudet.....	40
6.7.2	Kehitystarpeet ja suositukset rakennusosalalle.....	42
6.7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	44
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä.....	46
7.2	Johtopäätökset.....	47
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET.....	54

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Rakennusala on yksi Suomen talouden keskeisistä toimialoista, ja sen merkitys näkyy sekä työllisyydessä, että kansantaloudessa. Rakennusalan osuus yrityssektorin arvonlisäyksestä oli vuonna 2018 noin 17,2 %, ja ala työllisti lähes 260 000 henkilöä (Ahonen et al. 2020). Rakennusprojektit ovat luonteeltaan monimutkaisia ja edellyttävät laaja-alaista osaamista eri toimijoilta. Projektien onnistuminen riippuu paitsi teknisestä osaamisesta myös projektinhallinnan, yhteistyön ja riskienhallinnan kompetensseista.

Rakennusalan tuottavuuskehitys on ollut pitkään heikkoa verrattuna muihin toimialoihin. Työn tuottavuus on pysynyt lähes paikallaan koko 2000-luvun ajan, mikä on herättänyt huolta alan kilpailukyvästä (Ahonen et al. 2020). Yksikeskeinen syy tähän on puutteellinen johtamisen kulttuuri. Rakennusalalla ollaan perinteisesti hyviä johtamaan prosesseja ja numeroita, mutta ihmisten johtaminen on jäänyt vähälle huomiolle. Johtaminen on usein hierarkkista ja keskittyy asioiden hallintaan, kun taas tunneosaaminen, luottamuksen rakentaminen ja psykologisen turvallisuuden luominen ovat jääneet taka-alalle (Holmström 2025).

Esihenkilötyön ja johtamisen laatu vaikuttavat merkittävästi henkilöstötuottavuuteen. Hyvä johtaminen tukee vahvasti henkilöstötuottavuutta ja huono heikentää sitä merkittävästi. Henkilöstötuottavuudella on taas selkeä yhteys liiketoiminnan tuloksiin rakentamisen toimialalla, joten aihe on tärkeä. Esimerkiksi henkilöstötuottavuusindeksin eri tasoryhmien välillä on voitu havaita suuret erot käyttökatteessa ja liikevoitossa. Heikon ja keskitason henkilöstötuottavuuden yritysten välillä ero oli 76 % ja heikon ja hyvän henkilöstötuottavuuden yritysten välillä vastaavasti peräti 201 % (Aura et al. 2015).

Ihmisten johtamisen keskinkertaisuus on keskeinen este tuottavuuden ja työhyvinvoinnin paranemiselle rakennusalalla. Työmailla tämä näkyy epäselvinä vastuunjakoina, vaikeiden tilanteiden sivuuttamisena ja heikkona työilmapiirinä. Riittämätön osaamisen hallinta voi johtaa myös esimerkiksi aikataulujen venymiseen, kustannusten kasvuun ja laadun heikkenemiseen. Perinteiset johtamismallit eivät enää vastaa nykyisiin työelämän ja vastuullisuuden vaatimuksiin (Holmström 2025). Samaan aikaan rakennusalan toimintaym-

päristö muuttuu nopeasti digitalisaation, kestävän rakentamisen vaatimusten ja kansainvälistymisen myötä, mikä korostaa ihmisten johtamisen ja kompetenssien hallinnan merkitystä.

Tämä tutkimus tarkastelee kompetenssien johtamista työmaatasolla työnjohtajien ja työmaajohdon näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää miten he johtavat kompetensseja ja ihmisiä, mitä ominaisuuksia heiltä vaaditaan johtamistyössä, sekä millaisia haasteita ja kehitystarpeita nykykäytännöissä esiintyy. Tutkimus tuottaa tietoa, joka voi tukea rakennusalan johtamiskulttuurin kehittämistä ja parantaa sekä työhyvinvointia, että tuottavuutta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän diplomityön tavoitteena on selvittää, miten kompetenssien johtaminen toteutuu rakennusalan työmailla ja mitä haasteita aiheeseen liittyy. Rakennusprojektit ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa teknisen osaamisen lisäksi korostuvat ihmisten johtamisen taidot, kuten vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen ja psykologisen turvallisuuden luominen. Perinteinen hierarkkinen johtamiskulttuuri ei enää vastaa nykyisiin työelämän vaatimuksiin, mikä tekee kompetenssien johtamisesta kriittisen tekijän rakennusprojektien onnistumiselle.

Tutkimuksen keskeiset tavoitteet ovat:

1. Tunnistaa keskeiset kompetenssit, joita työmaalla vaaditaan
2. Analysoida kompetenssien johtamisen käytäntöjä työmaatasolla
3. Tunnistaa nykykäytäntöjen haasteet ja kehitystarpeet
4. Tuottaa kehittämissuhteita, jotka tukevat esihenkilöiden johtamisosaamisen parantamista ja työmaiden toiminnan kehittämistä

Tutkimus rajataan koskemaan suomalaisia rakennusalan työmaita, joissa esimerkiksi työnjohtajat ja projekti-insinöörit toimivat työmaajohdossa. Tutkimuksessa keskitytään työmaan arkeen ja ihmisten johtamiseen, ei organisaation HR-strategiaan tai rekrytointiprosesseihin. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä kompetenssit ovat ja miten niitä johdetaan?
2. Miten työmaajohto toteuttaa kompetenssien johtamista?
3. Millaisia haasteita ja kehitystarpeita kompetenssien nykyjohtamisessa on?
4. Millaisia kehittämistoimenpiteitä voidaan suositella työmaiden johtamiskäytäntöjen parantamiseksi?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännönläheistä tietoa, joka tukee rakennusalan johtamiskulttuurin kehittämistä ja parantaa sekä työhyvinvointia, että tuottavuutta työmaatasolla. Tulosten avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita ja tarjota konkreettisia suosituksia kompetenssien johtamisen parantamiseksi. Näin tutkimus tukee sekä akateemista keskustelua, että käytännön kehittämistyötä rakennusalalla.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa yhdistetään kirjallisuustutkimus ja haastattelututkimus. Menetelmien valinnat perustuvat tutkimuksen tavoitteeseen tuottaa syvällistä ja käytännönläheistä ymmärrystä kompetenssien johtamisesta rakennusalan työmailla työmaajohdon näkökulmasta. Laadullinen lähestymistapa soveltuu hyvin ilmiön tarkasteluun, sillä kompetenssien johtaminen, ihmisten johtaminen ja työmaan arjen käytännöt ovat kontekstisidonnaisia ja edellyttävät kokemuksellisen tiedon analysointia.

Kirjallisuustutkimuksen avulla muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tavoitteena tarkastella erityisesti kompetenssien johtamista, ihmisten johtamista, esihenkilötyötä, sekä rakennusalan johtamiskulttuuria. Lähteinä käytetään tieteellisiä artikkeleita, kirjoja, väitöskirjoja, sekä alan raportteja. Kirjallisuustutkimus toimii perustana haastattelututkimukselle ja ohjaa tutkimuskysymysten sekä haastattelurungon muodostamista.

Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valitaan rakennusalan työmaalla työmaajohdossa toimivia työnjohtajia, projekti-insinöörejä ja muita työmaajohdossa työskenteleviä. Puolistrukturoitu haastattelumuoto mahdollistaa ennalta määriteltyjen teemojen systemaattisen käsittelyn, mutta jättää samalla tilaa haastateltavien omille näkemyksille, kokemuksille ja ajatuksille. Haastatelluissa keskitytään muun muassa vaadittaviin kompetensseihin, niiden johtamisen käytäntöihin, koettuihin haasteisiin sekä kehittämistarpeisiin työmaatasolla.

Haastatteluaineisto analysoidaan ja sen tavoitteena on tunnistaa toistuvia teemoja, käsitteitä ja ilmiöitä, jotka kuvaavat kompetenssien johtamisen nykytilaa sekä siihen liittyviä haasteita rakennusalan työmailla. Tuloksia verrataan kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin. Vertailun avulla voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja mahdollisia kehittämiskohteita.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus rakentuu seitsemästä pääluvusta, jotka etenevät johdonmukaisesti tutkimuksen kulun mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa esitellään työn tausta, tavoitteet, rajauk-

set, tutkimuskysymykset, menetelmät ja raportin rakenne. Tämä johdanto toimii lähtökohtana myöhemmille luvuille ja antaa lukijalle kokonaiskuvan tutkimuksen sisällöstä ja tarkoituksesta.

Toisessa luvussa suoritetaan kirjallisuuskatsaus joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen perustan. Kirjallisuuskatsauksen aineistona käytetään tutkimuskirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Tässä luvussa tarkastellaan kompetenssin käsitettä ja merkitystä rakennusosalalla, esitellään keskeiset työmaatasolla vaadittavat kompetenssit sekä kuvataan, miten kompetenssien johtaminen toteutuu käytännössä.

Kolmas luku syventyy työmaan johtamisen erityispiirteisiin. Luvussa käsitellään projektityön luonnetta ja työmaata toimintaympäristönä, esihenkilöiden roolia ja vastuita sekä näiden vaikutuksia johtamiseen. Neljäs luku tarkastelee nykykäytäntöjä ja haasteita kompetenssien johtamisessa työmailla. Luvussa analysoidaan kompetenssien johtamisen nykytilaa ja ihmisten johtamisen haasteita. Luvussa tunnistetaan myös keskeiset kehitystarpeet ja kriittiset puutteet.

Viidennessä luvussa siirrytään empiiriseen tutkimukseen joka suoritetaan teemahaastatteluilla. Luvussa käydään läpi teemahaastatteluiden teoreettinen tausta, sekä se miten käytännön toteutus tehtiin. Empiirisen osuuden havainnot esitetään ja tulokset analysoidaan luvussa kuusi. Lopulta luvussa seitsemän tutkimuksen tuloksia arvioidaan, sekä niiden pohjalta määritetään jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotka tukevat rakennusalan johtamiskulttuurin ja työmaiden käytäntöjen kehittämistä.

2. KOMPETENSSIT JA NIIDEN JOHTAMINEN

2.1 Kompetenssit käsitteenä

Kompetenssit eli osaamiset tarkoittavat yksilön tai yhteisön kykyä käyttää tietoja, taitoja, kokemusta ja asennetta tavoitteiden saavuttamiseen erilaisissa tilanteissa. Se ei ole pelkästään teoreettisen tiedon hallintaa, vaan siihen sisältyy myös käytännön taitoja, ongelmanratkaisukykyä, oppimiskykyä sekä kyky soveltaa opittua muuttuvissa olosuhteissa. Osaaminen näkyy toiminnassa siinä, miten yksilö suoriutuu tehtävistään, tekee päätöksiä ja toimii yhteistyössä muiden kanssa. Osaaminen perustuu hyvään koulu- ja opiskelijajärjestelmään sekä järjestelmälliseen jatko ja täydennyskoulutukseen työuran aikana sekä työuran aikana kertyneeseen kokemukseen. Osaaminen työssä on tehtäväspesifiä ja nopeasti muuttuvaa. Osaamisen rinnalla ihmisen kokema hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet luovat edellytykset osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. (Aura et al. 2015, s.6)

Kompetenssit ovat luonteeltaan kontekstisidonnaisia. Ne ilmenevät käytännön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, eivätkä ole irrallisia taitoja. Kompetenssi ei ole pelkästään yksittäinen osaaminen, vaan kokonaisuus, joka yhdistää tiedot, taidot, arvot ja kyvyn soveltaa niitä erilaisissa tilanteissa. Kompetenssi sisältää sekä kognitiivisia tekijöitä (tiedot ja taidot), että affektiivisiä ja konatiivisia tekijöitä (motivaatio, persoonallisuuden piirteet ja minäkäsitys). Kyse ei ole siis vain teknisestä osaamisesta vaan dynaamisesta ja tilannesidonnaisesta ominaisuudesta, joka kehittyy jatkuvasti oppimisen ja kokemuksen kautta. (Ruohotie 2005)

Nykykeskustelussa esille nousee myös geneeriset kompetenssit, kuten kriittinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky, yhteistyötaidot ja digitaalinen osaaminen, jotka ovat välttämättömiä muuttuvassa työelämässä. OECD:n määrittelyjen mukaan nämä kompetenssit ovat monipuolisia taitoja, joita tarvitaan kaikilla aloilla ja jotka tukevat yksilön kykyä toimia monimutkaisissa ja ennakoimattomissa tilanteissa (Miettinen 2019). Kompetenssi ei ole vain tietojen ja taitojen hallintaa, vaan siihen liittyy myös kyky soveltaa opittua, tehdä päätöksiä ja toimia eettisesti ja vastuullisesti. Kompetenssi on siis kokonaisvaltainen kyvykkyys, joka yhdistää osaamisen eri ulottuvuudet ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen muuttuvissa olosuhteissa (Vitello et al. 2021).

2.2 Kompetenssit yksilö- ja organisaatiotasolla

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot kerääntyvät koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus syntyy tekemisen ja opiskelun kautta, joiden myötä hiljaisen tiedon määrä lisääntyy. Hiljainen tieto tarkoittaa osaamista, jota on vaikea pukea sanoiksi ja se perustuu kokemukseen, harjoitteluun ja intuitioon. Se ilmenee esimerkiksi taitavina työtapoina ja kykynä ennakoita ongelmia. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten osaaminen kertyy ja ilmenee yksilöllä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, kun yksilöltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Myös tunneäly kuuluu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Se käsittää useita henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten yksilö tulee toimeen niin itsensä, kuin muiden kanssa. Tunneälyyn kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärrys siitä, miten niitä voidaan hyödyntää. Yksilön motivaatio ja motiivit sisältyvät myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, s.50–51)

Organisaatiotasolla osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksutuista toimintatavoista. Organisaatioiden osaaminen kertyy, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Näin osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaation osaamisen kertyminen edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi, jota pitää vaalia ja sen syntymistä tulee tukea ja ohjata. Myös organisaatiotasolla on tietoista tietoa ja hiljaista tietoa. Tietoista tietoa ovat esimerkiksi organisaation ohjeet, toimintatavat ja prosessikuvaukset. Organisaation hiljainen tieto on sellaista tietoa, joka tiedostetaan, mutta jota ei koskaan kirjata ohjeisiin tai pueta sanoiksi. Tiedetään vain, että näin toimitaan. Organisaatiossa osaaminen voi olla hajautuneena eri puolille organisaatiota. Osaaminen muodostuu tällöin hajautuneesta asiantuntijuudesta, jota pystyy hallita rakenteilla ja johtamisella. Rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämmät kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, s.53)

Nykykäsityksen mukaan osaaminen ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan myös yhteisöllinen voimavara, jonka kehittäminen edellyttää molemminpuolista sitoutumista. Jokainen työntekijä kantaa vastuun oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä, kun taas organisaatio luo rakenteet ja toimintamallit, jotka tukevat tätä prosessia. Yksilöiden op-

piminen ja osaamisen jakaminen muodostavat perustan organisaation osaamisen kasvulle. Kun osaamista jaetaan ja yhdistetään, syntyy yhteisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka vahvistavat organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. Oppiminen tapahtuu sekä yksilöllisesti, että yhteisesti. Organisaation jäsenet tuovat mukanaan uutta tietoa ja kehittävät työkäytäntöjä, jotka jäävät elämään, vaikka henkilöstö vaihtuu. Näin organisaation osaaminen rakentuu jatkuvasti sen jäsenten oppimisen kautta ja muodostaa keskeisen resurssin. (Kaartinen 2011)

2.3 Kompetenssien johtaminen

Johtaminen on organisaatiotason päätöksiä, jotka liittyvät sen toiminnan tavoitteisiin, rooleihin ja vastuisiin, sekä mittareihin. Johtaminen muodostuu johtamisrakenteen kautta ja siihen sisältyy eri osa-alueiden kehittämisprosessit. Johtamista toteutetaan sekä liiketoiminnan, että henkilöstön suhteen. Johtajuus puolestaan tarkoittaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, välittävää ja kuuntelevaa dialogia. Se on kannustamista, ohjaamista ja avointa palautteen antamista. Johtajuus kehittyy avoimen vuorovaikutuksen kautta. Yhdessä johtaminen ja johtajuus muodostavat käsitteen johtamistyö. (Aura & Hussi 2024, s.4)

Johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin tiedostettu kohde. Se voi olla yrityksen kasvun aikaansaamista, markkinaosuuden kasvattamista tai esimerkiksi työmaan toimintojen sujuvoittamista. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Sen tavoitteena on vaalia yrityksen osaamista ja kehittää sitä jokaisella tasolla. Tämä vaatii onnistuakseen suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsite viittaa koko johtamisen järjestelmään, jonka ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen yrityksessä on jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ja –tahoinen ilmiö. (Viitala 2005, s.14)

Osaamisen johtamisen perustana on yrityksen tulevaisuuden tavoitteet. Yrityksessä on oltava selkeä yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa haluaan kehittää. Tämän myötä on tärkeä arvioida nykyistä toimintaa ja selkiyttää tavoiteltavaa tilaa tulevaisuudessa. Nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat keskeiset kiintopisteet, joiden avulla yrityksen osaamisen johtaminen on mahdollista. Yrityksen strategisen tason linjaukset antavat suunnan osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Vision

ja strategian avulla, yritys voi määrittää mitä osaamista vaaditaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Esimerkiksi tuotannon tiimissä pitäisi pystyä tunnistamaan tarvittavia osaamisia ja laatia sen pohjalta suunnitelmia, joiden avulla toiminnan edellyttämän osaaminen saadaan turvatuksi nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2005, s.15–16)

Kompetenssien johtaminen on yksilön ja organisaation kyvykkyyksien johtamista ja ohjaamista. Kompetenssi ei tarkoita pelkästään tietoa ja taitoa, vaan myös kykyä soveltaa niitä tilanteissa, asenteita ja motivaatiota. Rakennusalan työmailla tämä korostuu erityisesti, sillä projektit ovat määräaikaista, monitahoista ja muuttuvia ympäristöjä. Rakennusosalalla kompetenssien johtaminen liittyy vahvasti projektien onnistumiseen ja riskin hallintaan. Työmailla haasteita ovat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus, aikataulupaineet ja tiukat turvallisuusvaatimukset (Tappura & Kivistö-Rahnasto 2018). Työmaaympäristössä kompetenssien johtaminen ei ole pelkästään henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan olennainen osa projektinhallintaa ja yrityksen strategista johtamista. Onnistuakseen se edellyttää systemaattista suunnittelua selkeitä rooleja ja tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Rakennusosalalla on perinteisesti totuttu johtamaan ennen kaikkea aikataulua, budjettia ja laatua. Nämä kolme tekijää muodostavat projektinhallinnan peruspilarit ja niiden hallinta on keskeinen tekijä projektien onnistumisen kannalta. Kuitenkin nykypäivän monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa hankkeissa pelkkä tekninen ja taloudellinen johtaminen ei riitä. Tarvitaan myös ihmisten osaamisen ja kompetenssien systemaattista johtamista (Holmström 2025). Kompetenssien johtaminen ollessaan laadukasta, tukee työntekijöiden hyvinvointia ja psykologista turvallisuutta monin tavoin. Kun osaaminen ja vastuut ovat selkeästi määriteltyjä, työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja millä perusteella heidän suoritustansa arvioidaan. Tämä vähentää epävarmuutta ja luo luottamusta tiimin sisälle.

Laadukas johtaminen selkeyttää ja sujuvoittaa organisaation toimintaa. Oikein johdettuna ihmisten osaaminen vastaa työn vaatimuksia, tiimeillä ja työyhteisöillä on yhteinen tavoite ja työt etenevät sujuvasti. Johtajuus on jatkuvaa oppimista tilanteiden ja työntekijöiden vaihdellessa ja sen kehittyminen vaatii avointa dialogia oman tiimin, henkilöstön, sekä oman johtajan kanssa. Hyvä johtaminen on psykologisen turvallisuuden perusta. (Aura & Hussi 2024, s.22)

2.4 Kompetenssien arviointi ja kehittäminen

2.4.1 Kompetenssien arviointi

Onnistuneen osaamisen johtamisen kannalta tärkeä osa-alue on osaamisen arviointi. Tämä on kannattavaa vasta kun yrityksen näkemys tulevaisuudesta ja tavoitteista on selkeä. Arviointi vaatii siis kiinnekohdakseen jonkinlaisen tavoitekuvan. Toiminnan hyvyttä voidaan arvioida tuloksellisuutta ja tehokkuutta kuvaavien mittarien avulla, näin saadaan määritettyä kiinnekohtia arviointia varten. Osaamista voidaan johtaa esimerkiksi selvittämällä osaamispuutteet suhteessa tavoitetilään. Näitä osaamispuutteita voidaan sitten lähteä paikkaamaan erilaisin kehittämistoimenpitein. Osaamisen arviointi antaa siis suuntaviivoja osaamisen kehittämiselle, perusteita rekrytointi- ja urasuunnittelulle ja joskus yrityksen strategian uudelleen suuntaamiselle. Tavoitteena on saavuttaa selkeämpi tietoisuus siitä, missä tilanteessa ollaan ja sen tiedon avulla johtaa osaamista paremmin. Osaamisen johtamisen tavoitteena on yrityksessä toimivien yksilöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2005, s.16)

2.4.2 Kompetenssien kehittäminen

Kompetenssien kehittäminen perustuu arvioinnista saatuihin tietoihin ja organisaation strategisiin tavoitteisiin. Kehittämisen menetelmiä voidaan jaotella eri luokkiin, joita ovat työssä oppiminen, koulutus ja valmennus sekä verkostoituminen ja yhteistyö. Työssä oppiminen on tehokas tapa kehittää osaamista, sillä se tapahtuu käytännön tilanteissa ja liittyy suoraan työn tavoitteisiin. Mentorointi, työkierto ja projektityöskentely ovat esimerkkejä menetelmistä, jotka tukevat osaamisen siirtymistä organisaation sisällä. Koulutus ja valmennus täydentävät tätä tarjoamalla syvempää tietoa ja uusia näkökulmia, kun taas verkostoituminen ja yhteistyö avaavat mahdollisuuksia oppia muilta toimijoilta ja tuoda organisaatioon uusia käytäntöjä. Kehittämisen onnistuminen edellyttää, että organisaatio luo rakenteet ja kulttuurin, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja osaamisen jakamista. (Kaartinen 2011; Ojala 2008)

2.4.3 Kompetenssien kehittämisstrategiat

Organisaation erilaiset oppimistavat voidaan jaotella oppimistapojen ja -mallien perusteella. Eri strategiat painottavat erilaisia näkökulmia, kuten käyttäytymisen muokkaamista, ajattelun kehittämistä, ryhädynamiikkaa tai käytännön kokemusta. Näiden strategioiden tunteminen on tärkeää, jotta organisaatio voi valita itselleen tilanteeseen sopivimmat menetelmät ja tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä tehokkaasti. Strategi-

oiden toteuttamisen onnistumiseksi, osaava konsultti voi olla toimiva valinta oppimistilaisuuksien vetäjäksi. Hän osaa auttaa ja arvioida organisaatiota heidän tarvitsemalla tavalla. (Ursin ei vuosilukua)

Behavioristisessa strategiassa tavoitteena on kehittää ja harjaannuttaa taitoja. Siinä tavoitteena on vaikuttaa ihmisten käyttäytymisen kehittämiseen sen pohjalta, mitä ominaisuuksia tiedetään tarvittavan. Osallistujille asetetaan selkeät tavoitteet, joihin heitä pyritään auttamaan. Keinoja tämän strategian toteuttamiseen ovat valmennus, suunnitellut konsultaatiot ja harjoitukset, pyritään pitämään tilanteet tehokkaina ja asioita yksinkertaistetaan. Konsultti voi antaa tehtäviä ja niiden tuloksien pohjalta palautetta. (Ursin ei vuosilukua)

Kognitiivisen strategian tavoitteena on ajattelun kehittäminen, itsenäisyyden vahvistaminen, ihmisen havainnointi ja päättelykyvyn kehittäminen. Siinä pyrkimyksenä on vaikuttaa ihmisiin, ajattelun kehittämisen ja systemaattisen käsitteellisen työskentelyn kautta. Esille tuodaan uusia käsitteitä, ideoita ja teorioita sekä niiden syy-seuraussuhteita. Tämä toteutetaan luentojen, esityksien, tietoiskujen ja kirjallisen oppiaineiston avulla. Kognitiivinen strategia sopii motivoituneelle ihmiselle aiheesta, jonka hän tietää olevan tärkeä. Konsultti hakee, valikoi ja tuottaa strategian avulla organisaatiolle heidän tarpeisiinsa liittyvää tietoa. (Ursin ei vuosilukua)

Tutkivassa strategiassa muodostetaan keskustelu ja ideointiryhmät, joiden kanssa käsitellään retorisia tilanteita. Tavoitteena kehittää kriittistä ajattelua, luovuutta ja dialogia. Pyrkimyksenä on vaikuttaa ihmisiin heidän oman ajattelunsa aktivoimisen kautta. Tämä strategia herättää oppivien motivaatiota ja uteliaisuutta, joka saa heidän oppimaan uusia asioita. Strategia sopii ihmisille, joilla on valmius ja halu ilmaista itseään. Organisaation konsultti voi auttaa organisaatiota valitsemaa sopivia keskustelun aiheita ja tehtäviä, sekä fasilitoida keskusteluja. (Ursin ei vuosilukua)

Mielellisten mallien strategia sisältää case-kohteita, projekteja ja ongelmanratkaisuharjoituksia. Kehityskohteina ovat ongelmanratkaisutaidot, päätöksentekokyky ja oman toiminnan mallintaminen. Tässä strategiassa hyödynnetään julkiteoriaa/käyttöteoriaan joka tarkoittaa puhutun ja toimitun välistä suhdetta. Tarkoituksena on vaikuttaa ihmisiin rohkaisemalla heitä omaehtoiseen elämän ja työn haltuunottoon sekä ymmärtämiseen. Tavoitteena on lisätä elämän ja työn hallinnan taitoja. Organisaation konsultti voi auttaa havaitsemaan ja arvioimaan asiakokonaisuuksia, tapahtunutta kehitystä, sekä mallintaa niitä. (Ursin ei vuosilukua)

Ryhmädynaamisessa strategiassa luodaan ryhmätilanteita, käydään läpi pienryhmäkennettä ja toiminallisia tilanteita. Tavoitteena on ryhmäprosessin ymmärtäminen, oman

roolin ymmärtäminen suhteessa toisiin, viestintä ja yhteisyyden rakentuminen sekä energian kehittäminen. Strategia kehittää myös konsensuksen ja yksimielisyyden rakentamisen taitoja. Konsultti luo ryhmärakenteet, antaa tehtävät sekä seuraa ja tukee ryhmien itsenäistä toimintaa. (Ursin ei vuosilukua)

Virtuaalisen todellisuuden strategiassa tavoitteena on valmistaa ihminen todellisuuden kohtaamiseen ja auttaa pääsemään vaikeasti lähestyttäviin asioihin käsiksi. Tähän pyritään roolipelien, draamatehtävien, psykodraaman, simulointien avulla ja virtuaalisten pelien avulla. Konsultti luo puitteet, antaa pelisäännöt ja ohjaa tilanteita niin, että ne säilyvät tarkoituksenmukaisina ja turvallisina. (Ursin ei vuosilukua)

Holistinen strategia sisältää harjoittelua oikeassa elämässä, työssä oppimista, työstä oppimista, aitojen tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisen arviointia. Tämä strategia vahvistaa ihmisen todellista vastuuta omasta toiminnastaan. Kehittää osaamista siihen tilanteeseen, jossa todellisuudessa ollaan. Ihminen pääsee itse arvioimaan osaansa kokonaisuudessa ja eri asioiden merkitystä siinä. Organisaation konsultti ohjaa ja rohkaisee asiakkaita oikeisiin tilanteisiin ja auttaa heitä arvioimaan toimintaansa niissä. (Ursin ei vuosilukua)

2.5 Rakennusalan pätevydet ja sertifikaatit

Rakennusallalla ammattilaisten pätevyyksillä on keskeinen merkitys rakennushankkeiden laadun, turvallisuuden ja säädöstenmukaisuuden varmistamisessa. Rakennustyömaat ovat monimutkaisia toimintaympäristöjä, joissa eri osapuolten osaaminen, vastuut ja toiminnan yhteensovittaminen korostuvat. Kompetenssien johtaminen tällaisessa ympäristössä edellyttää systemaattista lähestymistapaa, jossa yksilöiden osaamisen tunnistetaan, todennetaan ja kohdennetaan tarkoituksenmukaisesti. Viralliset pätevydet ja sertifioinnit toimivat keskeisinä välineinä osaamisen arvioinnissa ja johtamisessa.

Kompetenssien johtamisen näkökulmasta pätevydet voidaan nähdä objektiivisena todisteena, joilla osaaminen tehdään näkyväksi ja vertailukelpoiseksi. Rakennusallalla pelkkä työkokemus ei aina riitä osoittamaan vaadittavaa ammattitaitoa, vaan viranomaisvaatimukset, tilaajien edellytykset sekä vastuukysymykset edellyttävät muodollista pätevyyden osoittamista. Tämä korostuu erityisesti turvallisuuskriittisissä ja vaativissa tehtävissä kuten työnjohdossa, suunnittelussa ja erityisalojen toteutuksessa. (Rakennustaito 2025)

Suomessa keskeisiä rakennusalan pätevyysjärjestelmiä ovat RALA-pätevydet, FISE-pätevydet, sekä kolmansien osapuolten kuten Eurofinsin ja Kiwan myöntämät sertifioin-

nit. Nämä järjestelmät eroavat toisistaan kohderyhmän, arviointikriteerien ja käyttötarkoituksen osalta. Ne kuitenkin täydentävät toisiaan muodostaen kokonaisuuden, joka tukee sekä organisaatio-, että yksilötason kompetenssien hallintaa. (RALA 2025; FISE 2025).

RALA-pätevyudet kohdistuvat ensisijaisesti rakennusalan yrityksiin ja arvioivat niiden toiminnan laatua, luotettavuutta ja projektinhallintakykyä. RALA-pätevyys perustuu muun muassa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, referenssiprojekteihin, asiakaspalautteeseen, sekä laadunhallintakäytäntöihin. Kompetenssien johtamisen näkökulmasta RALA-pätevyys toimii todisteena siitä, että organisaatiolla on kyky johtaa osaamistaan ja projektejaan systemaattisesti. Työmaatasolla tämä näkyy usein vakiintuneina toimintamalleina, dokumentoituina prosesseina ja selkeänä vastuunjakona, jotka tukevat osaamisen tehokasta hyödyntämistä. (RALA 2025).

FISE-pätevyudet keskittyvät henkilökohtaisiin pätevyysiin ja kattavat laajan joukon rakennusalan rooleja, kuten vastaavat työnjohtajat, rakennesuunnittelijat ja erityisalojen vastuhenkilöt. FISE-pätevyys edellyttää määriteltyä koulutusta, riittävää työkokemusta, sekä jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. FISE-järjestelmä tukee kompetenssien hallintaa ja mahdollistaa niiden kehittämisen ja päivittämisen. Työmaaympäristössä FISE-pätevyysien merkitys korostuu erityisesti vastuunalaisissa tehtävissä, joissa virheillä voi olla merkittäviä taloudellisia tai turvallisuuteen liittyviä seurauksia. (FISE 2025)

Eurofinsin ja Kiwan myöntämät sertifioinnit liittyvät tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, järjestelmiin ja työntekijöihin. Nämä sertifioinnit toimivat riippumattoman kolmannen osapuolen antamina todisteina siitä, että tietyt vaatimukset täyttyvät. Kompetenssien johtamisen näkökulmasta ne tukevat työmaan teknistä osaamista ja varmistavat, että käytössä olevat materiaalit, menetelmät ja tuotteet vastaavat säädöksiä ja hyvää rakennustapaa. (Eurofins 2025; Kiwa 2025)

Rakennustyömaalla pätevyksiä hyödynnetään konkreettisesti resurssien suunnittelussa ja tehtävien kohdentamisessa. Työmaan johto pystyy pätevyyksien avulla varmistamaan, että kriittiset työvaiheet ja vastuut on osoitettu henkilöille, joilla on siihen vaadittava osaaminen ja virallinen pätevyys. Tämä vähentää virheiden mahdollisuutta ja parantaa työmaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Pätevyyksien systemaattinen hyödyntäminen tukee työmaan sujuvuutta ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Pätevyyksillä ja sertifikaateilla on myös keskeinen rooli tilaajavaatimusten ja viranomaismääräysten täyttämässä, sillä ne eivät ole pelkästään muodollisia vaatimuksia, vaan niistä määrätään laissa. Laki rakentamisen suunnittelu- tai työnjohtotehtävissä toimivien pätevyuden osoittamisesta määrää, että työnjohtajilla ja suunnittelijoilla on oltava ennen vuotta 2025 myönnetty FISE-pätevyys tai 1.1.2025 jälkeen FISE:n tai muun valtuutetun toimielimen

myöntämä pätevyys. FISE Oy:n lisäksi valtuutettuja toimielimiä ovat KIWA Inspecta Ser-tifiointi Oy, sekä Henkilö- ja yritysarviointi SETI Oy. (Rakennustaito 2025)

Käytännön työmaatoiminnassa pätevyyksien ja sertifikaattien hallinta edellyttää ajanta-saista tiedonhallintaa ja suunnitelmallisuutta. Pätevyystietojen seuranta, voimassaolojen valvonta sekä pätevyyksien kehittämistarpeiden tunnistaminen ovat osa toimivaa kom-petenssien johtamisjärjestelmää. Digitaalisten järjestelmien ja rekisterien hyödyntämi-nen helpottaa tätä kokonaisuutta ja mahdollistaa osaamisen tehokkaan kohdentamisen eri tilanteissa.

2.6 Synteesi

Tässä luvussa tarkasteltiin kompetensseja käsitteenä, niiden ilmenemistä yksilö- ja or-ganisaatiotasolla, sekä kompetenssien johtamista, arviointia ja kehittämistä. Kirjallisuus-den perusteella kompetenssit nähdään laaja-alaisena ja dynaamisena kokonaisuutena, joka yhdistää tiedot, taidot, kokemuksen, asenteet, motivaation ja kyvyn soveltaa osaa-mista muuttuvissa tilanteissa. Kompetenssit ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja ilme-nevät käytännön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, eivätkä ne rajoitu pelkästään tek-niseen tai muodolliseen osaamiseen.

Yksilötasolla osaaminen muodostuu koulutuksen, kokemuksen ja henkilökohtaisten omi-naisuuksien yhteisvaikutuksesta, jossa erityisesti hiljaisella tiedolla ja tunneälyllä on kes-keinen rooli. Organisaatiotasolla osaaminen puolestaan rakentuu yksilöiden osaamisen yhdistämisen, jakamisen ja kehittämisen kautta. Kirjallisuus aiheesta korostaa, että or-ganisaation rakenteet, toimintamallit ja johtamiskäytännöt ovat ratkaisevia tekijöitä osaa-misen hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Usein nämä koetaan jopa merkittävämpänä kuin yksittäisten henkilöiden osaaminen organisaatiossa.

Kompetenssien johtaminen näyttäytyy kirjallisuudessa systemaattisena ja jatkuvana pro-cessina, joka kytkeytyy organisaation strategiaan tavoitteisiin. Se edellyttää nykytilan ar-viointia, tavoitetilan määrittelyä sekä suunnitelmallisia kehittämistoimenpiteitä. Raken-nusalan työmaaympäristössä kompetenssien johtamisen merkitys korostuu erityisesti projektien määräaikaisuuden, monitoimijaympäristön, aikataulupaineiden ja turvallisuus-vaatimusten vuoksi. Työmailla kompetenssien johtaminen ei ole vain henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan se on olennainen osa projektinhallintaa ja esihenkilötyötä.

Luvussa käsitellyt kompetenssien arviointi- ja kehittämismenetelmät osoittavat, että osaamisen kehittäminen voi tapahtua monin eri tavoin, kuten työssä oppimisen, koulu-tuksen, valmennuksen ja erilaisten oppimisstrategioiden kautta. Kehittämisen onnistumi-

nen edellyttää organisaatiolta oppimista tukevaa kulttuuria, selkeitä rakenteita, sekä esihenkilöiden aktiivista roolia. Rakennusalalla muodolliset pätevydet ja sertifikaatit, kuten RALA- ja FISE-pätevydet toimivat keskeisinä välineinä osaamisen näkyväksi tekemisessä, riskienhallinnassa ja säädöstenmukaisuuden varmistamisessa. Ne tukevat kompetenssien johtamista, mutta eivät yksin riitä takaamaan työmaiden toiminnan sujuvuutta tai henkilöstön hyvinvointia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka kompetenssien johtamiseen liittyvä kirjallisuus tarjoaa vahvan teoreettisen perustan kompetenssien johtamiselle, painopiste on usein strategisella ja organisaatiotasolla. Työmaatasolla tapahtuva arjen johtamistyö, esihenkilöiden käytännöt ja ihmisten johtamiseen liittyvät kompetenssit jäävät vähäisemmälle huomiolle. Tämä luo selkeän perustelun tutkimukselle, joka tarkastelee kompetenssien johtamista rakennusalan työmailla esihenkilöiden näkökulmasta ja käytännön toimintaympäristössä.

3. RAKENNUSALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA JOHTAMINEN

3.1 Projektityön luonne ja työmaa toimintaympäristönä

Projektilla on nykypäivän yhteiskunnassa useita rinnakkaisia ja toisinaan ristiriitaisiakin määritelmiä. Projektin voidaan nähdä olevan yksittäinen tehtävä, joka yhdistää useita osapuolia, tilapäinen organisaatio, tavoitteellinen ja rajattu toimintojen jatkumo tai aikataulutettu ongelmanratkaisuprosessi. Joillekin organisaatioille projekti edustaa yleistä johtamisympäristöä, jossa tehtävänä on tuottaa yksi tai useampi liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvä lopputulos. Useat määritelmät korostavat projektin ainutkertaisuutta erityisesti laajuuden, ajan, kustannusten ja laadun näkökulmasta, kun taas toiset painottavat projektin erillistä organisaatorakennetta verrattuna muihin tehtävätyyppeihin. (Arto et al. 2011)

Projektin keskeisiä piirteitä ovat selkeä alku- ja loppupiste, määritellyt tavoitteet sekä suunnitelmallinen eteneminen vaiheittain. Projektityöskentely eroaa tavallisesta työskentelystä siinä, että se tähtää tietyn lopputuloksen saavuttamiseen, eikä toistu sellaisenaan uudestaan. Onnistunut projekti vaatii laadukasta projektinhallintaa, joka kattaa esimerkiksi aikataulutuksen, budjetoinnin, riskienhallinnan ja viestinnän. (Arto et al. 2011)

Rakennusprojekti on monivaiheinen ja tavoitteellinen hanke, jonka päämääränä on toteuttaa fyysinen rakennuskohde. Rakennushankkeen kulku jaetaan kahdeksaan vaiheeseen, jotka ovat tarveselvitys, hankesuunnittelu, ehdotussuunnittelu, yleissuunnittelu, toteutussuunnittelu, rakentaminen, käyttöönotto ja takuu-aika. Jokaisella vaiheella on oma roolinsa hankkeen onnistumisen kannalta, ja ne muodostavat loogisen jatkumon rakennusprojektin elinkaaren hallintaan. Rakennusprojekti eroaa monista muista projekteista siinä, että se yhdistää teknisen suunnittelun, rakentamisen ja viranomaisprosessit tiiviiksi kokonaisuudeksi, jossa aikataulutus, kustannuseuranta ja laadunvarmistus ovat keskeisiä menestystekijöitä. (Rakennustieto 2016)

Rakennusprojekteilla on useita erityispiirteitä, jotka vaikuttavat niiden suunnitteluun ja toteutukseen. Ne ovat usein pitkäkestoisia ja monimutkaisia hankkeita, joissa on mukana useita eri toimijoita, kuten rakennuttaja, suunnittelijat, urakoitsijat ja viranomaiset. Tämä edellyttää tehokasta projektinhallintaa ja selkeää vastuunjakoja. Rakennusprojektit ovat myös vaiheittain eteneviä, ja jokainen vaihe tarveselvityksestä takuu-aikaan tuo mukanaan omat tavoitteensa, päätöksentekopisteensä ja dokumentointivaatimuksensa (Rakennustieto 2016). Tämän lisäksi rakennusprojektit ovat alttiita ulkoisille riskeille, kuten

sääolosuhteille, materiaalien saatavuudelle ja lainsäädännön muutoksille, mikä korostaa riskienhallinnan merkitystä. Rakennusprojektien toteutus vaatii myös paljon viranomaislupia ja turvallisuusmääräysten tiukkaa noudattamista, mikä tekee niistä erityisen säädeltyjä ja dokumentoituja kokonaisuuksia.

3.2 Esihenkilöiden rooli ja vastuut työmaalla

Esihenkilöiden rooli työmaalla on monipuolinen ja ulottuu paljon laajemmalle kuin pelkään työn ohjaamiseen. Henry Mintzbergin tutkimus osoittaa, että esihenkilötyö koostuu useista toisiinsa kytkeytyvistä rooleista, jotka voidaan jakaa kymmeneen pääkohtaan. Näihin kuuluvat muun muassa symbolinen edustaminen, ihmisten johtaminen, tiedon kerääminen ja jakaminen, ulkoiset suhteet, resurssien hallinta, sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Työmailla nämä roolit konkretisoituvat päivittäisessä toiminnassa. Esihenkilö toimii keulakuvana organisaation arvoille, luo tiimilleen toimivan ilmapiirin, ylläpitää yhteyksiä sidosryhmiin ja varmistaa, että resurssit kohdistetaan oikein. Lisäksi esihenkilön on kyettävä reagoimaan häiriötilanteisiin, neuvottelemaan eri osapuolten kanssa ja edistämään toimintaa projektin tavoitteiden mukaisesti. Mintzbergin malli korostaa, että esihenkilötyö ei ole yksittäinen tehtävä, vaan jatkuvaa tasapainottelua erilaisten roolien ja vastuiden välillä. (Mintzberg 1973)

Rakennusalan esihenkilöt toimivat keskeisessä asemassa projektin onnistumisen kannalta, sillä he vastaavat sekä työn sujuvuudesta että henkilöstön hyvinvoinnista. Esihenkilön tehtäviin kuuluu työn suunnittelu, aikataulut ja resurssien hallinta, mutta yhtä tärkeää on varmistaa työturvallisuus ja perehdytys kaikille työmaalla toimiville. Työmailla, joilla toimii useita urakoitsijoita, korostuu esihenkilön rooli tiedonkulun varmistajana ja yhteisten pelisääntöjen ylläpitäjänä. Lisäksi esihenkilöiden on huolehdittava osaamisen johtamisesta. Heidän tulee tunnistaa tiimin vahvuudet ja kehitystarpeet sekä tukea työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä. Näiden vastuiden hoitaminen edellyttää vahvaa vuorovaikutusosaamista, kykyä ratkaista ongelmia nopeasti sekä johtamistaitoja, jotka tukevat sekä projektin tavoitteita, että turvallista ja tehokasta työympäristöä. (Työturvallisuuskeskus 2025)

Esihenkilötyöskentely rakennustyömailla ei ole pelkästään teknistä johtamista, vaan siihen liittyy merkittäviä vuorovaikutus- ja koordinoituvastuita. Projektien tiukat aikataulut ja jatkuvat muutokset edellyttävät esihenkilöiltä nopeaa päätöksentekoa ja joustavuutta. Työmailla toimivien urakoitsijoiden ja sidosryhmien suuri määrä lisää koordinoitavastuita, mikä korostaa selkeän viestinnän ja dokumentoinnin merkitystä. Avoin viestintä,

palautteenanto ja kyky puuttua ristiriitoihin nopeasti ovat välttämättömiä osia tehokasta sekä turvallista työmaatoimintaa. Työmaan johtaminen voidaan nähdä sekä yksittäisenä projektina, että osana organisaation strategista menestystekijää. Työmaalla luotu johtamistapa vaikuttaa merkittävästi toimintakulttuuriin. Se sisältää sen, miten ihmisiä johdetaan ja motivoidaan, mitä asioita seurataan ja mitataan sekä miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin varmistetaan. Esihenkilön rooli ei rajoitu pelkkään työnohjaamiseen, vaan se kattaa strategian käytäntöön viennin, selkeiden roolien ja vastuiden määrittämisen sekä toimivan johtamis- ja raportointijärjestelmän ylläpitämisen. (Saarni 2018)

Strategian toteutuminen työmaalla edellyttää, että esihenkilö pystyy konkretisoimaan yrityksen tavoitteet selkeiksi suunnitelmiksi ja mittareiksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kustannusten, aikataulujen, työturvallisuuden ja laadun seurantaa sekä palautteen käsittelyä ja oppimista. Hyvä esihenkilö varmistaa, että tavoitteet lyödään lukkoon ennen työtehtävän käynnistämistä ja, että niiden saavuttamista seurataan järjestelmällisesti projektin aikana. (Saarni 2018)

Johtajuus työmaalla on esimerkkinä olemista, päätöksentekoa ja vastuun kantamista. Hyvä esihenkilö on vaativa laatu- ja aikatauluasioissa, mutta samalla ihmisläheinen ja tilaa antava. Motivointi on keskeinen osa johtamista. Se ei perustu pelkästään viestintään, vaan myös siihen, että työ ja vastuu itsessään motivoivat tekijöitä. Esihenkilön tehtävä on luoda sellainen ja ilmapiiri ja työnjako, että ihmisten kokevat työnsä merkitykselliseksi ja sopivan haastavaksi. (Kulmala 2024)

Työmaan johtamisen menestystekijöitä ovat selkeät roolit ja vastuut, strategisten mittareiden valinta, kyky mitata laaja-alaisesti ja oppia tuloksista sekä johtajuuden uudistaminen. Työskentely- ja ajattelutapojen uudistaminen lähtee esihenkilöstä. Heidän on kyettävä yhdistämään strateginen näkökulma ja ihmisten johtaminen yhdeksi kokonaisuudeksi. (Saarni 2018)

3.3 Rakennusalan yritys rakenne ja sen vaikutus johtamiseen

Rakennusalan yritys rakenne on muuttunut merkittävästi 2000-luvulla. Pienten, alle 50 työntekijän yritysten osuus alan työllisyydestä on kasvanut sekä absoluuttisesti, että suhteellisesti. Näiden yritysten henkilöstömäärä on lisääntynyt yli 25 000 työntekijällä, ja myös keskisuurten yritysten työllisyys on noussut. Sen sijaan suurimpien yritysten henkilöstömäärä on vähentynyt. Kehitystä selittää osittain se, että suuret yritykset ovat ul-

koistaneet toimintojaan pienemmille toimijoille (Ahonen et al. 2020). Tämä rakenne muutos vaikuttaa olennaisesti siihen, miten kompetensseja johdetaan rakennushankkeissa ja erityisesti työmaatasolla.

Yksi keskeinen muutos on ollut suurten rakennusyritysten roolin painottuminen entistä enemmän projektinjohto- ja integraatiotehtäviin. Samaan aikaan varsinainen tuotannollinen työ on lisääntyvässä määrin ulkoistettu alihankintaketjulle. Tämä kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa yksittäinen rakennustyömaa koostuu useista eri yrityksistä, joilla on omat toimintamallinsa, osaamisprofiilinsa ja johtamiskäytäntönsä. Kompetenssien johtaminen ei tällöin rajoitu yhden organisaation sisäiseksi tehtäväksi, vaan laajenee yritysrajat ylittäväksi kokonaisuudeksi. Pienten ja keskisuurten yritysten määrän kasvu on lisännyt erikoistumista rakennusalalla. Monet pienemmät yritykset keskittyvät tiettyihin työvaiheisiin tai teknisiin erityisosaamisalueisiin, kuten talotekniikkaan, elementtiasennuksiin tai viimeistelytyöhön. Tämä erikoistuminen voi parantaa työn laatua ja tehokkuutta, mutta samalla se asettaa uusia vaatimuksia kompetenssien johtamiselle. Työmaan johdon on kyettävä tunnistamaan ja hyödyntämään eri toimijoiden erityisosaamista sekä varmistamaan, että kokonaisuus toimii hyvin yhdessä. (Ahonen et al. 2020)

Hajautuneessa yritysrakenteessa kompetenssien johtaminen korostuu erityisesti alihankkijoiden valinnassa ja ohjauksessa. Suuret rakennusalan yritykset arvioivat alihankkijoiden osaamista usein erilaisten pätevyyksien, referenssien ja sertifiointien perusteella. Näin ollen kompetenssien johtaminen alkaa jo ennen työmaan käynnistämistä hankinta- ja sopimusvaiheessa. Laadukkaiden toimijoiden valinta vaikuttaa suoraan työmaan sujuvuuteen, laatuun ja riskitasoon. Alihankintaketjujen laajeneminen on tuonut mukanaan myös haasteita osaamisen johtamiseen. Kun työmaalla toimii useita itsenäisiä toimijoita, osaamisen kehittäminen ja yhtenäisten toimintatapojen toteuttaminen vaikeutuvat. Suurilla rakennusyrityksillä voi olla omia koulutusohjelmia ja osaamisen kehittämismalleja, mutta niiden vaikutus alihankkijoiden henkilöstöön on rajallinen. Tämä voi johtaa osaamistasojen vaihteluun ja edellyttää työmaan johdolta aktiivista koordinoitua, perehdytystä ja valvontaa. (Kulmala 2024)

Rakennusalan yritysrakenteen muutos on vaikuttanut myös vastuukysymyksiin ja roolien selkeyteen työmaalla. Rakennushankkeessa kaikkien osapuolten (rakennuttajan, suunnittelijan, päätoteuttajan, työnantajan ja itsenäisen työnsuorittajan) on huolehdittava omista velvoitteistaan ja tarvittaessa tehtävä yhteistyötä velvoitteiden toimeenpanossa. Kompetenssien johtamisen näkökulmasta on entistäkin tärkeämpää määritellä, kenellä on vastuu tietyistä työvaiheista ja millaista osaamista kyseinen vastuu edellyttää. Selkeät roolit ja vastuut tukevat osaamisen tehokasta hyödyntämistä ja vähentävät virheiden ja päällekkäisen työn riskiä. (Työsuojelu 2025)

Kokonaisuutena rakennusalan yritysrakenteen muutos on siirtänyt kompetenssien johtamisen painopistettä yhä enemmän verkostomaiseen toimintamalliin. Osaamisen johtaminen ei enää tapahdu vain yhden yrityksen sisällä, vaan se edellyttää kykyä hallita ympäristöä, jossa eri yritysten osaaminen yhdistyy yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä toimintamalli vaatii toimiakseen selkeitä rakenteita, pätevyyksien systemaattista valvontaa sekä aktiivista yhteistyötä eri osapuolten välillä.

3.4 Synteesi

Tässä luvussa tarkasteltiin rakennusalan toimintaympäristöä ja johtamista erityisesti projektityön luonteen, työmaaympäristön, esihenkilöiden roolin sekä rakennusalan yritysrakenteen näkökulmista. Rakennusprojektit ovat luonteeltaan ainutkertaisia, monivaiheisia ja vahvasti säädeltyjä kokonaisuuksia, joissa aikataulut, kustannukset, laatu ja turvallisuus muodostavat keskeiset menestystekijät. Työmaa toimintaympäristönä on dynaaminen, monitahoinen ja jatkuvasti muuttuva, mikä asettaa erityisiä vaatimuksia johtamiselle ja esihenkilötyölle.

Esihenkilöiden rooli rakennustyömailla on laaja ja monimuotoinen. He vastaavat työn suunnittelusta, aikataulutuksesta ja resurssien hallinnasta, mutta myös henkilöstön johtamisesta, viestinnästä ja yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Johtaminen työmaalla ei rajoitu teknisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, vaan se edellyttää vuorovaikutusosaamista, kykyä motivoida henkilöstöä, sekä taitoa sovittaa yhteen erilaisten sidosryhmien intressejä. Kirjallisuus korostaa, että esihenkilöiden tehtävänä on viedä organisaation strategia käytäntöön työmaatasolla konkretisoimalla tavoitteet selkeiksi suunnitelmiksi, mittareiksi ja toimintatavoiksi.

Rakennusalan yritysrakenteen muutos on merkittävästi vaikuttanut johtamiseen ja kompetenssien hallintaan. Toiminnan pirstaloituminen, alihankinnan lisääntyminen ja yritysverkostojen kasvu ovat siirtäneet kompetenssien johtamisen painopistettä yksittäisistä organisaatioista kohti verkostomaista toimintaympäristöä. Työmaat muodostuvat yhä useimmin useiden itsenäisten toimijoiden kokonaisuuksista, mikä korostaa tarvetta selkeille rooleille, vastuille ja yhteisille toimintamalleille. Kompetenssien johtaminen alkaa jo hankinta- ja sopimusvaiheessa, mutta konkretisoituu erityisesti työmaan arjessa, jossa osaamisen yhteensovittaminen ja hyödyntäminen ovat ratkaisevia tekijöitä projektin onnistumisen kannalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että rakennusalan toimintaympäristö asettaa esihenkilöille vaativan johtamiskontekstin, jossa tekninen projektinhallinta, ihmisten johtaminen ja verkostojen hallinta kietoutuvat toisiinsa. Työmaan sujuvuus, turvallisuus ja tuloksellisuus

ovat vahvasti sidoksissa siihen, miten hyvin esihenkilöt onnistuvat yhdistämään projektihallinnan ja ihmisten johtamisen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, miten kompetenssien johtaminen tapahtuu käytännössä rakennusalan työmailla ja millaisia haasteita siihen liittyy.

4. KOMPETENSSIEN JOHTAMISEN NYKYKÄYTÄNNÖT JA HAASTEET TYÖMAALLA

4.1 Nykykäytännöt työmailla

Arki rakennustyömailla paljastaa, että kompetenssien johtaminen ei ole erillinen prosessi, vaan osa jokapäiväistä päätöksentekoa ja työn organisointia. Työmailla kompetenssien johtaminen näkyy käytännössä esimerkiksi työntekijöiden perehdytyksissä, pätevyyskysymysten tarkistamisena, työturvallisuuskoulutusten järjestämisenä ja tehtävien jakamisena osaamisen perusteella. Esimerkiksi pätevyudet varmistetaan virallisten sertifikaattien ja pätevyysrekisterien avulla. (RALA 2025; FISE 2025).

Rakennustyömailla korostuu kuitenkin projektimaisuus ja sen luonne. Henkilöstö on usein tilapäistä ja työmailla toimivat useiden yritysten työntekijät. Tämä tekee kompetenssien hallinnasta haastavaa, sillä esihenkilöiden on varmistettava, että jokaisella työntekijällä on riittävä osaaminen tehtävänsä ja, että tiimin kompetenssit vastaavat projektin vaatimuksia. Käytännön johtamistoimet sisältävät perehdytyksen, työnopastuksen, turvallisuuskäytäntöjen läpikäynnin ja näiden seurannan. (Saarni 2018)

Työmailla kompetenssien johtaminen kytkeytyy vahvasti projektin aloitusvaiheeseen ja päivittäiseen työsuunnitteluun. Ennen työn aloittamista varmistetaan, että jokaisella työntekijällä on tarvittavat pätevyudet, kuten työturvallisuuskortti, tulityökortti tai vaadittavat erikoispätevyudet. Perehdytys sisältää työmaan erityispiirteet, turvallisuusohjeet ja työnjohdon odotukset. Säännöllisissä työsuunnittelupalaverissa esihenkilöt tarkistavat resurssien riittävyyden ja osaamisen jakautumisen eri tehtäviin.

Työmailla käytetään myös digitaalisia työkaluja, kuten mobiilisovelluksia ja pätevyysrekistereitä, joiden avulla voidaan seurata työntekijöiden pätevyyyksiä ja koulutushistoriaa. Näiden järjestelmien käyttö ei kuitenkaan ole vielä kovin vakiintunutta, vaikka niiden hyödyt ovat nähtävissä.

Kompetenssien johtaminen näkyy myös osaamisen kehittämisessä. Työmailla järjestetään säännöllisesti turvallisuuskoulutuksia ja työnopastusta, mutta pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen on haastavaa projektien määräaikaisuuden ja henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Usein kehittämistoimet keskittyvät välittömiin tarpeisiin, kuten uuden työmenetelmän käyttöönottoon tai turvallisuusohjeiden päivittämiseen. (Työsuojelu 2025)

4.2 Ihmisten johtamisen haasteet

Rakennusalan työmailla on perinteisesti keskitytty johtamaan ennen kaikkea aikataulua, budjettia ja laatua. Nämä tekijät muodostavat projektinhallinnan peruspilarit, ja niiden hallinta on keskeinen tekijä projektien onnistumisen kannalta. Kuitenkin nykypäivän monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa hankkeissa pelkkä tekninen ja taloudellinen ohjaus ei riitä. Tarvitaan laadukasta ihmisten johtamista, joka sisältää esimerkiksi luottamuksen, psykologisen turvallisuuden ja vuorovaikutuksen. (Holmström 2025)

Ihmisten johtaminen rakennustyömaalla voi olla haastavaa, sillä esimerkiksi aikataulupaineet ja resurssien niukkuus luovat haastavan toimintaympäristön. Työnjohtajat vastaavat työmaalla paitsi työn sujuvuudesta ja laadusta, myös tiimin hyvinvoinnista ja yhteistyön toimivuudesta. Globaalit muutokset, kuten taloudellinen epävarmuus ja henkilöstön vaihtuvuus, lisäävät työnjohtajien vastuuta ja kuormitusta. Heidän on johdettava ihmisiä kunnioittavasti ja tehokkaasti, samalla kun varmistetaan projektin tavoitteiden saavuttaminen. Tämä edellyttää kykyä rakentaa luottamusta, ylläpitää psykologista turvallisuutta ja hallita vuorovaikutusta monitahoisessa ympäristössä. Työnjohtajien johtamiskäytännöt, kuten avoin viestintä ja palautteen antaminen, vaikuttavat suoraan tiimien sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Ruohomäki 2025)

Luottamus on keskeinen edellytys toimivalle yhteistyölle työmaalla. Ilman luottamusta työntekijät saattavat pidättäytyä tuomasta esiin ongelmia, virheitä tai kehitysehdotuksia. Tämä voi johtaa piileviin riskeihin, heikentyneeseen työn laatuun ja turvallisuuspuutteisiin. Luottamuksen rakentaminen edellyttää johdonmukaista ja oikeudenmukaista toimintaa, avoimuutta päätöksenteossa, sekä työntekijöiden tasapuolista kohtelua riippumatta organisaatioista tai asemasta. Psykologinen turvallisuus liittyy luottamukseen ja tarkoittaa työyhteisön kokemusta siitä, että yksilö voi ilmaista mielipiteensä, esittää kysymyksiä ja nostaa esiin virheitä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. (Työterveyslaitos 2021) Rakennustyömailla psykologisen turvallisuuden muodostamista vaikeuttavat usein hierarkkiset rakenteet, kiire sekä suoritus- ja tulospainotteinen kulttuuri. Mikäli virheiden esiin tuominen koetaan riskinä, ongelmat havaitaan usein vasta myöhäisessä vaiheessa, jolloin niiden korjaaminen voi olla haastavaa ja kallista.

Organisaation johdolla ja kaikilla vastuuasemissa olevilla on erityinen rooli psykologisen turvallisuuden kehittämisessä. Psykologista turvallisuutta ei voi vahvistaa tai kehittää irrallaan muusta organisaation toiminnasta, vaan sen on oltava aidosti johdon agendalla.

Ensin on määriteltävä lähtötilanne, mikä on johtamisen taustalla oleva ihmiskäsitys. Ajatellaanko, että ihmiset pyrkivät tekemään parhaansa ja, että epäonnistuminen on inhimillistä. Koetaanko kompetenssit pysyväksi ominaisuuksien kokonaisuudeksi vai nähdäänkö kaikissa potentiaalia. Näiden kysymyksiä pohjalta organisaation johto, esihenkilöt ja vastuurooleissa olevat voivat merkittävästi vaikuttaa psykologisen turvallisuuden syntyyn. Heidän toimintansa luo psykologista turvallisuutta, kun he osoittavat arvostavansa vuoropuhelua, kannustavansa avoimuuteen ja osoittavat oman haavoittuvuutensa, sekä priorisoivat aikaa aktiiviseen kuunteluun. (Työterveyslaitos 2021)

Vuorovaikutus ja viestintä ovat keskeisiä ihmisten johtamisen osa-alueita työmailla, jotka aiheuttavat ongelmia. Työmaan arjessa tiedon tulee kulkea nopeasti ja selkeästi eri toimijoiden välillä. Haasteita syntyy, kun viestintäkanavat ovat epäselviä, tieto ei tavoita kaikkia osapuolia tai viestintä jää yksisuuntaiseksi. Myös esimerkiksi työmaiden monikulttuurisuus ja kielimuuri voivat vaikeuttaa tiedonkulkua ja turvallisuusohjeiden ymmärtämistä. Viime vuosikymmenen lopulla rakennusliikkeet vastasivat nopeasti kasvavaan kysyntään lisäämällä aliurakointia, joka lisäsi ulkomaalaisten osuutta alalla merkittävästi. Talonrakennusalalla ulkomaalaisten osuus työmaiden kaikista työntekijöistä on vakiintunut noin viidennekseen. (Vaahtera 2020. S.58)

Ihmisten johtamisen haasteet vaikuttavat suoraan kompetenssien hyödyntämiseen ja kehittämiseen työmailla. Mikäli vuorovaikutus on puutteellista ja psykologinen turvallisuus heikkoa, työntekijöiden osaaminen ei tule täysimääräisesti hyödynnetyksi. Työntekijät saattavat esimerkiksi noudattaa ohjeita, mutta eivät uskalla tai halua ilmaista kehitysehdotuksia tai ideoita. Avoin ilmapiiri, luottamus ja psykologinen turvallisuus auttavat synnyttämään oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä. (Työterveyslaitos 2021)

4.3 Kehitystarpeet ja kriittiset puutteet

Rakennusalan yritysrakenteen muutos, lisääntynyt alihankinta sekä pätevyysiin perustuva osaamisen korostuminen ovat luoneet uusia vaatimuksia kompetenssien johtamiselle. Vaikka nykyiset käytännöt tarjoavat keinoja osaamisen tunnistamiseen ja varmistamiseen, on niissä havaittavissa myös selkeitä puutteita. Kompetenssien johtaminen ei täysin vastaa monipuolisen toimintaympäristön vaatimuksia, vaan edellyttää systemaattisempaa lähestymistapaa.

Osaamisen näkyvyys ja läpinäkyvyys työmaalla on yksi kehityskohde. Pätevyudet ja sertifioinnit tarjoavat muodollisen keinon osaamisen todentamiseen, mutta ne eivät aina anna kattavaa kuvaa yksilön todellisesta käytännön osaamisesta. Työmailla kohdataan

tilanteita, joissa pätevyys täyttää vaatimukset, mutta työn laatu tai toimintakyky ei vastaa odotuksia. Tämä ongelma korostaa tarvetta yhdistää viralliset pätevyudet käytännön osaamisen arviointiin ja jatkuvaan seurantaan.

Yksi merkittävä kehitystarve liittyy alihankintaketjujen osaamisen johtamiseen. Suurilla rakennusyriyksillä on usein kehittyneitä sisäisiä järjestelmiä kompetenssien hallintaan, mutta niiden vaikutus alihankkijoiden henkilöstöön on rajallinen. Osaamisen kehittäminen jää tällöin pitkälti yksilöiden tai alihankkijoiden vastuulle, mikä voi johtaa osaamistason epätasaisuuteen työmailla. Kehitystarpeena onkin löytää keinoja, joilla osaamista voidaan johtaa ja kehittää koko hankeverkoston tasolla. (Ahonen et al. 2020)

Kehitystarpeita löytyy myös johtamiskäytännöistä. Työnjohto joutuu yhä useammin toimimaan osaamisen koordinaattorina useiden eri toimijoiden välillä. Tämä edellyttää johtamisosaamista, joka ylittää perinteisen teknisen työnjohdon ja sisältää vuorovaikutus- ja viestintäjohtamisen elementtejä. Kompetenssien johtaminen vaatii myös työnjohdon oman osaamisen kehittämistä. (Saarni 2018)

Kompetenssien johtamisen kehittämistä rajoittavat useat puutteet. Rakennusalan projektimuotoisuus ja työmaiden väliaikaisuus asettavat haasteita pitkäjänteiselle osaamisen kehittämiselle. Työmaat ovat usein lyhyt kestoisia ja henkilöstö vaihtuu hankkeesta toiseen, joka vaikeuttaa osaamisen systemaattista seuranta ja kehittämistä. Lisäksi aikataulu- ja kustannuspaineet ohjaavat toimintaa lyhyen aikavälin tehokkuuden seurantaan, jolloin osaamisen kehittäminen voi jäädä taka-alalle. (Artto et al. 2011)

Inhimilliset ja kulttuuriset tekijät aiheuttavat vaikeuksia kompetenssien johtamiselle. Rakennusalalla korostuu edelleen käytännön tekeminen ja kokemusperäinen osaaminen, mikä voi vähentää halukkuutta järjestelmälliseen osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Muutos kohti systemaattisempaa kompetenssien johtamista edellyttää myös asenne- muutosta sekä organisaatio-, että yksilötasolla.

Kompetenssien johtamisen kehittäminen rakennustyömailla edellyttää tasapainoilua useiden vaatimusten ja rajoitteiden välillä. Kehitystarpeet liittyvät erityisesti osaamisen näkyvyyteen, alihankintaverkoston hallintaan ja johtamiskäytäntöihin, kun taas kriittiset puutteet johtuvat projektimaisesta toimintaympäristöstä ja kulttuurillisista tekijöistä. Näiden tekijöiden tunnistaminen on edellytys toimivien ja realististen kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle.

4.4 Synteesi

Tässä luvussa tarkasteltiin kompetenssien johtamisen nykykäytäntöjä ja haasteita rakennustyömailla. Kompetenssien johtaminen on vahvasti sidoksissa työmaan arkeen ja

tapahtuu pääosin osana päivittäistä työnsuunnittelua, perehdytystä ja turvallisuuskäytäntöjä. Osaamisen varmistaminen perustuu muodollisiin pätevyyksiin, sertifikaatteihin ja lakisääteisiin vaatimuksiin, joiden avulla varmistetaan työn turvallisuus ja perusedellytykset työn suorittamiselle.

Projektimuotoinen toimintaympäristö, henkilöstön vaihtuvuus ja useiden eri organisaatioiden samanaikainen toiminta tekevät kompetenssien johtamisesta haastavaa. Osaamisen kehittäminen jää usein lyhytjänteiseksi ja keskittyy välittömiin tarpeisiin, kuten perehdytykseen tai yksittäisiin koulutuksiin. Pitkjänteinen osaamisen kehittäminen ja systemaattinen seuranta ovat vaikeasti toteutettavissa työmaiden väliaikaisuuden ja aikataulupaineiden vuoksi.

Luvun keskeinen havainto on, että ihmisten johtamisen laatu vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten olemassa olevia kompetensseja hyödynnetään. Puutteet vuorovaikutuksessa, viestinnässä ja psykologisessa turvallisuudessa heikentävät osaamisen näkyvyyttä ja estävät työntekijöitä tuomasta esiin kehitysehdotuksia tai ongelmia. Luottamukseen perustuva ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus tukevat oppimista, turvallisuutta ja osaamisen kehittymistä työmailla.

Alihankintaketjun laajeneminen on siirtänyt kompetenssien johtamisen painopistettä yksittäisestä organisaatiosta verkostomaiseen toimintamalliin. Tämä edellyttää työmaan johdolta kykyä arvioida ja koordinoida osaamista yritysrajat ylittävästi. Nykyiset käytännöt eivät kuitenkaan vielä riittävästi tue tämän toteuttamista ja osaamisen johtaminen jää usein hajanaiseksi.

Kompetenssien johtaminen rakennustyömailla on suurelta osin reaktiivista ja muodollisiin vaatimuksiin perustuvaa. Keskeiset kehitystarpeet liittyvät osaamisen näkyvyyden parantamiseen, alihankintaverkostojen hallintaan, sekä ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Kirjallisuudesta saatujen havaintojen perusteella voidaan perustella tarve kehittää systemaattisempia ja käytännönläheisiä ratkaisuja kompetenssien johtamiseen työmaaympäristössä.

5. TEEMAHAASTATTELUIDEN TEORIA JA TO- TEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä ja teemahaastatteluiden teoreettinen tausta

Rakennustyömaat ovat monimutkaisia toimintaympäristöjä, joissa projektien eteneminen ja onnistuminen edellyttää kompetenssien hallintaa ja johtamista. Kompetenssien johtaminen ei ole pelkästään yksittäisten osaamisten tunnistamista, vaan se liittyy laajemmin työn organisointiin, vuorovaikutukseen ja tiedon siirtoon työmaan eri toimijoiden välillä. Näiden käytäntöjen syvälinen ymmärtäminen vaatii menetelmää, joka tavoittaa ilmiön monimuotoisuuden ja antaa tilaa eri näkökulmille.

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se mahdollistaa syvällisen keskustelun ja kokemusten esiin tuomisen. Menetelmä ei rajoitu ennalta määrättyihin kysymyksiin, vaan rakentuu keskeisten teemojen ympärille, mikä tekee siitä joustavan ja kontekstisidonnaisen. Rakennustyömaan arjessa kompetenssien johtaminen voi ilmetä hyvin eri tavoin ja siksi on tärkeää, että haastattelut voivat tuoda esiin vakiintuneita käytäntöjä, että hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastatteluiden perustana on tietoisuus siitä, että haastateltava on kokenut jokin tietyn tilanteen ja omaa siitä kokemusta. Haastattelevan oletetaan perehtyneen haastattelun aihepiiriin ja tämän tulisi tuntea aiheen tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Perehtyneisyyden avulla haastattelevalle on syntynyt käsitys aiheesta ja oletuksia haastateltavan kokemuksista ja tunteista. Näiden ajatuksien ja oletuksien avulla muodostetaan haastattelurunko, joka suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisesti kokemiin tilanteisiin, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2008. S.47–49).

Teemahaastattelun avulla pyritään keräämään tietoa siitä, mitkä kompetenssit ovat tärkeitä työmaalla, miten niiden johtaminen toteutuu käytännössä, millaisia menetelmiä ja työkaluja käytetään osaamisen hallintaan, minkälainen on ihmisten johtamisen nykytila, miten työmaaympäristö vaikuttaa tähän sekä mitä puutteita ja kehitysehdotuksia nousee esille. Keskeistä teemahaastatteluiden toteuttamisessa on huolellinen teemojen valinta ja määrittely. Teemat johdetaan tutkimuskysymyksistä ja työn kirjallisuuskatsauksesta, ja ne muodostavat rungon haastattelulle. Teemojen tulee olla riittävän kattavia, mutta fokuoituja, jotta keskustelu pysyy tutkimuskysymysten kannalta olennaisena (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Teemahaastatteluilla kerätty tieto on pääosin laadullista. Se tarkoittaa, että tieto ei ole numeroita tai tilastoja, vaan sanallisia kuvauksia, kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelut tuottavat sekä selkeää tietoa, että hiljasta tietoa. Hiljainen tieto on tärkeää rakennustyömailla, sillä monet toimintatavat perustuvat kokemukseen ja yhteistyöhön, eivätkä pelkästään virallisiin ohjeisiin tai koulutuksiin. Teemahaastatteluilla saatava tieto on kontekstisidonnaista eli se liittyy aina tiettyyn työmaahan, organisaation ja tilanteeseen. Siksi sitä ei voi suoraan yleistää kaikkiin työmaihin, mutta se antaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten kompetenssien johtaminen käytännössä toimii.

5.2 Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Teemahaastatteluiden kohderyhmänä olivat rakennustyömailla työmaajohdossa työskentelevät henkilöt, kuten työnjohtajat. Kohderyhmän valinta perustui tutkimuksen tavoitteeseen tarkastella kompetenssien johtamista nimenomaan työmaanjohton tekemän henkilöjohtamisen näkökulmasta. Työmaajohto on keskeisessä asemassa osaamisen hyödyntämisessä, kehittämisessä ja päivittäisessä johtamisessa, minkä vuoksi heillä on käytännönläheistä ja kokemukseen perustuvaa tietoa tutkimusaiheesta. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta rakennusprojektien johtamisesta ja esihenkilötyöstä työmaaympäristössä. Tavoitteena oli saada monipuolinen näkemys kompetenssien johtamisen käytännöistä ja haasteista rakennusalan hankkeissa.

Teemahaastattelun teemat määriteltiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseiden keskeisten havaintojen perusteella. Kirjallisuudessa korostuivat erityisesti kompetenssien johtamisen merkitys projektimaisessa toimintaympäristössä, ihmisten johtamisen rooli osaamisen hyödyntämisessä sekä rakennusalan verkostomainen yritys rakenne ja alihankinnan vaikutus johtamiseen.

Näiden havaintojen pohjalta haastatteluteemat rajattiin työmaajohdon näkökulmasta seuraaviin teemoihin:

1. Kompetenssit työmaalla ja niiden tunnistaminen
2. Kompetenssien johtamisen käytännöt
3. Ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen nykytila
4. Työmaaympäristön vaikutus johtamiseen
5. Haasteet ja kehitystarpeet

Teemahaastattelun valinta mahdollisti sen, että kaikilta haastateltavilta kerättiin vertailukelpoista aineistoa samojen teemojen ympäriltä, mutta samalla haastattelut antoivat tilaa

haastateltavien omille kokemuksille, näkemyksille ja esimerkeille. Tämä tukee ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja tuo esiin käytännön työmaatoiminnan erityispiirteitä. Haastattelut järjestettiin joko etäyhteydellä tai paikan päällä käytännön mahdollisuuksien mukaan. Tällä pyrittiin varmistamaan haastatteluiden joustava toteutus ja haastateltavien helppo osallistuminen.

Haastatteluiden kesto oli noin 37–59 minuuttia. Haastattelut aikataulutettiin siten, että ne sijoituivat ajanjaksolle 01.01.2026 - 15.02.2026. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin analyysiä varten. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä haastateltavia tai organisaatioita ole mahdollista tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

5.3 Haastatteluihin valikoidut henkilöt

Teemahaastatteluihin valittiin yhteensä kahdeksan rakennustyömailla työskentelevää työnjohtajaa. Haastateltavien valinta perustui tutkimuksen tavoitteeseen tarkastella kompetenssien johtamista työmaajohdon toteuttaman henkilöjohtamisen näkökulmasta. Työnjohtajat ovat keskeisessä asemassa työmaiden päivittäisessä toiminnassa, sillä he vastaavat työntekijöiden ohjaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä, työtehtävien jakamisesta, sekä vuorovaikutuksesta eri osapuolien välillä. Tämän takia heillä on käytännönläheinen ja kokemukseen perustuva näkemys siitä, miten kompetensseja tunnustetaan, johdetaan ja kehitetään työmaaympäristössä. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli kokemusta rakennusprojektien johtamisesta sekä esihenkilötyöstä, jotta tutkimukseen saatiin asiantuntevaa ja monipuolista tietoa kompetenssien johtamisen käytännöistä ja siihen liittyvistä haasteista rakennusalan hankkeissa.

Taulukko 1. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Haastattelu	Koulutus	Kokemus työnjohdosta	Kokemus rakennusalalta	Haastattelun kesto
1.	AMK	3 vuotta	8 vuotta	55 min
2.	AMK	6 kk	3 vuotta	59 min
3.	Ammattikoulu	2 vuotta	12 vuotta	52 min
4.	Yliopisto	8 vuotta	20 vuotta	49 min
5.	AMK	2 vuotta	4 vuotta	37 min
6.	Yliopisto	8 kk	2 vuotta	48 min

7.	Yliopisto	10 kk	6 vuotta	38 min
8.	AMK	5 vuotta	10 vuotta	42 min

Haastattelut järjestettiin etäyhteyden välityksellä, jotta haastateltavien osallistuminen olisi mahdollisimman helppoa. Tavoitteena oli mahdollistaa joustava osallistuminen ja huomioida haastateltavien työtilanteet ja aikataulut. Haastateltaville lähetettiin etukäteen teemahaastattelurunko sekä ohjeita haastatteluun, jotta he pystyivät perehtyä käsiteltäviin teemoihin. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja ne toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, mikä tuki avointa keskustelua ja kokemusten syvällistä esiin tuomista. Haastattelut toteutuivat suunnitellusti ja aineistoa kertyi kattavasti tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

6. HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYYSINTI

6.1 Kompetenssit työmaalla ja niiden tunnistaminen

Haastatteluissa keskusteltiin sekä työntekijän, että työmaajohdon keskeisistä kompetensseista ja tavoista, joilla osaamista tunnustetaan ja arvioidaan työmaaympäristössä. Haastateltavien näkemyksen mukaan työntekijöiden osaamisen perusta muodostuu vahvasta ammatillisista kädentaidoista, piirustusten lukutaidosta sekä työturvallisuusosaamisesta. Näitä pidetään edellytyksinä sujuvalle ja laadukkaalle työskentelylle rakennustyömaalla. Ammatillisen osaamisen rinnalla korostuvat myös yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja työelämätaidot, kuten yhteistyökyky, motivaatio, oma-aloitteisuus, sekä kyky vastaan ottaa ohjeita ja rakentavaa palautetta. Nämä tekijät nähdään merkittävinä työmaan toimivuuden ja tiimityön onnistumisen kannalta.

“Työntekijöiltä odotetaan ennen kaikkea ammattitaitoa omassa työtehtävässään sekä kykyä tuottaa laadukasta kädenjälkeä. Tämän lisäksi pehmeät taidot, kuten yhteistyökyky ja sujuva vuorovaikutus muiden ammattilaisten kanssa, korostuvat. Digitalisaation lisääntyessä työntekijöiltä vaaditaan myös kasvavaa osaamista digitaalisten sovellusten ja työkalujen käytössä, vaikka ala kehittyy näiltä osin hitaasti.”

Digitalisaatio-osaamisen merkityksen arvioidaan tulevaisuudessa kasvavan, erityisesti tuotannon ohjauksen, dokumentoinnin ja tiedonhallinnan näkökulmasta. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että digitalisaation kehitys etenee rakennusalalla verrattain hitaasti ja osaamistaso vaihtelee huomattavasti niin työntekijöiden, kuin työmaajohdonkin keskuudessa. Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen nähdään vielä osittain irrallisena työmaan arjesta, vaikka niiden potentiaali tehokkuuden parantamisessa tunnustetaan.

Työmaajohdon osaamisprofiili muodostuu laajasta kokonaisuudesta, jossa tekninen osaaminen yhdistyy johtamis- ja vuorovaikutustaitoihin. Keskeisinä kompetensseina mainitaan kokonaisuuksien hallinta, aikataulujen suunnittelu ja seuranta, kustannustietoisuus, laadunvarmistus sekä päätöksentekokyky. Näiden rinnalla korostuvat erityisesti viestintä- ja neuvottelutaidot. Kyky toimia monitoimijaympäristössä, ylläpitää yhteistä tilannekuvaa eri osapuolten välillä sekä ratkaista ristiriitailanteita rakentavasti edellyttää selkeää ja johdonmukaista viestintää. Hektisessä työmaan arjessa myös toiminnan järjestelmällisyys ja ajanhallinta nähdään kriittisinä tekijöinä työmaan sujuvan etenemisen kannalta.

“Työmaajohdolla on samankaltainen perusvaatimus kompetenssien osalta kuin työntekijälläkin. Hänellä tulee olla riittävä tekninen osaaminen omalta vastuualueelta. Sen lisäksi työnjohto toimii ihmisten kanssa päivittäin, joten vuorovaikutustaidot, neuvottelukyky ja ihmisten johtaminen ovat avainasemassa. Työ on hektistä ja yllätyksiä riittää, joten oman työn organisointi ja useiden liikkuvien osien hallinta on välttämätöntä.”

Osaamisen tunnistaminen ja arviointi perustuu haastateltavien mukaan ensisijaisesti käytännön näyttöihin. Referenssit, työnäytteet, aiempi yhteistyökokemus sekä muilta työmailta saadut suositukset ovat keskeisiä keinoja osaamisen arvioinnissa. Muodolliset pätevyudet, kuten FISE-pätevyudet, nähdään tärkeinä osaamisen vähimmäistason varmistajina, sekä tilaaja- ja viranomaisvaatimusten täyttäjinä. Päivittäisessä työmaajohtamisessa painopiste on kuitenkin työn laadussa, toiminnan sujuvuudessa ja kyvyssä ratkaista käytännön ongelmia tehokkaasti.

“Usein osaaminen selviää vasta käytännössä, kun nähdään henkilön työskentely, työn laatu ja miten hän selviää tehtävästään. Etukäteen on vaikea arvioida kyvykkyyttä muuten kuin muodollisten pätevyyksien ja aikaisempien referenssien avulla. Näiden avulla voidaan todentaa vähimmäisvaatimukset, mutta todellinen osaaminen näkyy vasta työmaalla toiminnan ja työn laadun kautta. Aliurakoitsijoiden kohdalla hyvä aiempi kokemus ja luottamus merkitsevät usein enemmän kuin muodolliset asiat, sillä tuttu yhteistyökumppani vähentää riskejä.”

Haastatteluiden perusteella työmaajohdolla toistuvia kehittämiskohteita ovat erityisesti selkeän viestinnän puutteet, ajanhallinnan haasteet, riittämätön läsnäolo työmaalla sekä ihmisten johtamiseen liittyvät taidot. Ihmisten johtamisen näkökulmasta esiin nousevat puutteet palautteen antamisessa, paineensietokyvyssä sekä empaattisuudessa. Joissakin tapauksissa työmaajohdon vähäinen kokemus käytännön toteutuksesta heijastuu päätöksentekoon, mikä voi johtaa virheellisiin ohjeisiin, epärealistisiin aikatauluihin tai hitaaseen reagointiin muuttuvissa tilanteissa. Työntekijätasolla haasteina mainitaan työntekijöiden vaihtuvuus, vaihteleva osaamistaso sekä ajoittainen puutteellinen kokonaiskuvan ymmärtäminen, mikä voi heikentää työmaan tehokkuutta ja yhteistyötä.

“Työmaajohdon kannalta tärkein kehittämisen kohde on mielestäni kommunikatio. Työmaalla ei saa syntyä ”rikkinäistä puhelinta”. Jokaisen osapuolen tulee tietää mitä työmaalla tapahtuu, miksi ja milloin. Tämä on kriittistä tehokkaan johtamisen kannalta. Lisäksi mieleen tulee ihmisten johtaminen. Tulisi ymmärtää, että työmaalla työskentelee normaaleja ihmisiä ja heitä tulee kohdella hyvin. Kunnioitus antaa työntekijöille motivaatiota ja he suoriutuvat paremmin töistään.”

6.2 Kompetenssien johtamisen käytännöt

Haastateltavien mukaan perehdytys esihenkilötehtäviin vaihtelee suuresti. Usein perehdytyksen painotus on järjestelmiin ja yrityksen prosesseihin, kun taas osaamisen ja ihmisten johtamisen perehdytys on vähäistä. Erityisesti uran alkuvaiheessa tämä koetaan ongelmaksi. Tyypillinen oppimismalli on kokeneemman työnjohtajan opastuksella kulkeminen ja nopea siirtyminen omaan vastuuseen. Järjestelmällisiä johtamiskoulutuksia esiintyy etenkin isoissa organisaatioissa myöhemmässä uravaiheessa, kun taas pienemmissä yrityksissä perehdytys jää usein suppeaksi.

“Itsellä opit tähän hommaan on tullut aiemman työkokemuksen ja koulutuksen kautta. AMK:ssa suoritettut kurssit ovat olleet hyödyllisiä, sillä ne ovat pistäneet miettimään johtamista ja siihen liittyviä ongelmia. Perehdytys nykyisessä työpajassa oli hyvin pintapuolinen ja suppea. Työmaalla onneksi työskenteli myös kokeneempi työnjohtaja, jolta sain vinkkejä alkuun.”

Johtamisosaaminen kehittymisen kannalta keskeinen kehitysmekanismi on tekemällä oppiminen, suora palaute ja epäonnistumisten kautta karttuva kokemus. Kehityskeskustelut ovat monin paikoin satunnaisia ja toivottu rakentava palaute jää liian vähälle etenkin uransa alkupuolella olevilla työnjohtajilla. Joissakin organisaatioissa koulutukset ja esihenkilöpolut ovat toimineet hyödyllisesti.

“Varsinainen johtaminen on kehittynyt kokemuksen kautta. Työntekijöiltä saatava palaute on tärkeää oppimisen kannalta. Yleensä tällä alalla palautteen saa varsin suoraan, varsinkin jos jokin menee huonosti.”

“Työnantajien järjestämät kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä ja tukevat ammatillista kasvua. Enemmänkin voisi olla palautteenantotilaisuuksia, joissa voitaisiin miettiä mitkä asiat ovat menneet hyvin ja mitä tulee kehittää.”

Osaamisen säilyttäminen pyritään varmistamaan siten, että hyväksi todetut urakoitsijat ja tekijät pyritään sitouttamaan tuleviin hankkeisiin mahdollisimman nopeasti. Hyvät neuvottelutaidot ja hyvät välit urakoitsoihin ovat tärkeitä. Systemaattinen oppien talteenotto, kuten osaamispankin hyödyntäminen on alalla harvinaista. Useampi haastateltava esittää tarpeen jälkikäteisille reflektiokeskusteluille ja kirjauksille, jotka varmistaisivat projektissa opitun tiedon säilymisen.

“Keskeistä on rakentaa pitkäaikaisia ja toimivia kumppanuuksia alihankkijoiden kanssa ja toimia heidän kanssaan reilusti ja yhteistyöhakuisesti. Hyvät kumppanit

halutaan mukaan myös tuleviin projekteihin, mikä edellyttää, että yhteistyö on molemmille osapuolille sujuvaa. Sanelupolitiikka ja käskytykskulttuuri tuovat helposti ristiriitoja, kun taas yhteistyöhenki mahdollistaa osaamisen jatkuvuuden.”

Keskeisinä ja arvostettuina johtamisen käytäntöinä mainitaan näkyvät päivä- ja viikkotason työnkulut, rullaavat aikataulut ja koko hankkeen tehtävät kokoavat tiedostot. Haastateltavien mukaan myös työmaakerrokset, tilannekuvien systemaattinen dokumentointi sekä matalan kynnyksen viestintäkanavat tukevat työmaan johtamista. Näiden käytäntöjen koetaan lisäävän yhteistä tilannekuvaa ja parantavan kykyä reagoida poikkeamiin ajoissa.

“Muistiinpanot ja selkeä dokumentointi auttavat pitämään hallinnan tunteen. Kirjaan työmaalla tapahtuvat asiat tärkeysjärjestyksessä ylös, kiireessä asiat unohdetaan helposti. Osaamisen johtamisen kannalta tärkeää myös se, että työnjohtaja seuraa työn tekemistä. Työmaa kierroksilla oppii tuntemaan työntekijöitä ja ymmärtää, miten heidän kanssaan kannattaa toimia. Käytännön havainnointi on minulle keskeinen tapa tunnistaa osaamista.”

Kompetenssien systemaattista johtamista vaikeuttavat erityisesti toimihenkilöresurssien riittämättömyys, sekä jatkuva aikapaine. Kiireinen toimintaympäristö ohjaa johtamista reaktiiviseen suuntaan, jolloin huomio kohdistuu välittömien ongelmien ratkaisuun, pitkän aikavälin kehittämisen sijaan. Tämän seurauksena ihmisten johtaminen, osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen jäävät helposti taka-alalle.

Osaamisen dokumentointiin ei ole riittävästi aikaa tai vakiintuneita käytäntöjä, minkä vuoksi työssä kertynyt tieto ei siirry systemaattisesti organisaation sisällä. Tämä heikentää toiminnan jatkuvuutta. Työmaajohto kokee tarvitsevansa enemmän tukea erityisesti haastavissa konfliktitilanteissa, sekä kriittisten viiveiden ja pullonkaulojen purkamisessa, joissa päätöksenteon ja vuorovaikutuksen vaatimukset korostuvat.

“Suurimmat haasteet liittyvät aikataulupaineeseen ja töiden koordinointiin. Työmaalla toimii monta toimijaa, joten aikataulut elävät ja pienetkin viiveet kertautuvat, ellei tieto kulje saumattomasti.”

“Johtamiskäytännöissä koetaan puutteita etenkin ajanhallinnan ja järjestelmällisyyden osalta. Hektinen arki tekee työstä reaktiivista, jolloin suunnitelmallinen johtaminen jää taka-alalle. Työmailla joudutaan usein soveltamaan ja ratkaisemaan tilanteita juostessa, jolloin kehittämistyölle ei jää tilaa.”

6.3 Ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen nykytila

Työmaalla koettu johtajuus rakentuu vahvasti arjen sujuvuuden varmistamisen ympärille. Useat haastateltavat kuvaavat omaa rooliaan ennen kaikkea työn teon mahdollistajana. Työn teon esteitä poistetaan, aikataulun sovitaan yhteen, yhteyttä tilaajiin ja urakoitsijoihin pidetään sekä varmistetaan päivittäisen tekemisen eteneminen ilman häiriöitä. Johtaminen nähdään käytännönläheisenä ja läsnäoloa vaativana toimintana, jossa esimerkiksi johtaminen korostuu. Johdonmukainen käytös, rehellisyys ja asiallinen vuorovaikutus korostuvat keskeisinä keinoina luottamuksen rakentamisessa.

“Johtamisrooli perustuu paljon yhteistyöhön, selkeyttämiseen ja kommunikaatioon, vaikka ei olisikaan suoraa esihenkilöasemaa kaikkiin osallistujiin. Tavoitteena on varmistaa, että kaikki tulkitsevat suunnitelmia ja sopimuksia yhteneväisesti, koska niissä on usein tulkinnanvaraa. Ennakointi ja keskustelu ovat keskeisiä, jotta projektin kokonaisuus pysyy hallinnassa.”

“Näen roolini niin, että teen työhön liittyviä päätöksiä, ratkaisen ongelmia ja autan, kun kysytään neuvoa. Samalla koen tärkeäksi luoda hyvää yhteishenkeä keskustelemalla ja antamalla palautetta. Pysin myös johtamaan esimerkiksi ja auttamaan tarvittaessa työntekijää käytännön töissä, jos vain ehdin.”

Vuorovaikutuksen arki ja palautekulttuuri vaihtelevat merkittävästi työmaiden ja henkilöiden välillä. Toimivissa tiimeissä palautetta annetaan säännöllisesti ja ongelmat sekä virheet uskalletaan tuoda esille ajoissa ja niitä osataan käsitellä rakentavasti. Toisaalta joissain organisaatioissa virheitä saatetaan peitellä ja vastuuta siirtää eteenpäin, mikä heikentää luottamusta ja oppimista. Positiivinen palaute jää usein negatiivista palautetta vähäisemmäksi, vaikka sen merkitys työmaailmapiirin, motivaation ja sitoutumisen kannalta tunnustetaan laajasti. Myös työstä irralliset keskustelut, kuten arkeen ja harrastuksiin liittyvät kohtaamiset, nähdään tärkeinä luottamusta vahvistavina tekijöinä.

“Hyvin paljon keskitytään siihen mikä menee pieleen, mutta hyvin harvoin saa palautetta siitä mikä menee hyvin. Yleensä virheet tuodaan esiin, mutta ne yritetään usein kaataa muiden syyksi. Vastuunkantaminen ei aina valitettavasti toteudu. Omassa organisaatiossa yleinen vuorovaikutus arjessa on kuitenkin hyvällä tasolla. Käymme suhteellisen avointa keskustelua asiasta kuin asiasta.”

“Työmaan vuorovaikutuskulttuuri riippuu paljon siitä, millainen on työmaajohdon kokoonpano. Hyvin toimivilla työmailla aikataulua, resursseja ja haasteita seurataan aktiivisesti ja niistä keskustellaan avoimesti säännöllisesti palaverissa. Tietoa pyritään jakamaan jatkuvasti, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla ja pystyvät reagoimaan ajoissa.”

Avoimen vuorovaikutuksen edellytykseksi tunnistetaan erityisesti matalan kynnyksen yhteydenpito sekä johdon rauhallinen ja ennakoitava reagointi ongelmatilanteissa. Kun virheisiin suhtaudutaan rakentavasti, niiden esiin tuominen koetaan turvallisemmaksi. Avoimutta puolestaan haittaavat jatkuva aikapaine, hierarkkinen ja käskytykseen nojaava toimintakulttuuri sekä yksilötason tekijät, kuten voimakkaat negatiiviset reaktiot. Haastatteluissa esiin nousee myös organisatorinen näkökulma. Pienemmissä yrityksissä, joissa työskentelee vähemmän työntekijöitä ja työt tehdään omilla työntekijöillä, avoimuus koetaan usein helpommaksi. Suurissa, aliurakointiin vahvasti painottuvissa organisaatioissa, avoimuuden saavuttaminen koetaan joskus haasteelliseksi.

“Palautetta on pakko antaa ja saada, muuten työmaa ei pyöri. Virheet tulee tuoda esiin, mutta positiivisen ja rakentavan lähestymistavan kautta. Avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki on tärkeää. Puhelimen pitää soida matalalla kynnyksellä, jos puutteita tai ongelmia ilmenee.”

“Rakennustyömaalla arki on hyvin kiireistä ja usein stressaavaa, joten vuorovaikutuksessa on hyvä olla muutakin kuin pelkkiä työasioita. Harrastuksista ja arjen asioista keskusteleminen rentouttaa ilmapiiriä ja rakentaa luottamusta.”

Suurimmat kehitystarpeet johtamisessa liittyvät selvästi ihmisten johtamisen taitoihin. Haastateltavat painottavat työmaajohdon sosiaalisia valmiuksia, kuten kuuntelemista, kunnioittavaa kohtaamista, empatiaa, rakentavan palautteen antamista, ristiriitojen hallintaa, sekä tilanteen vaatimaa jämäkkyyttä. Tekninen ja ammatillinen osaaminen koetaan pääosin riittäväksi, mutta projektien onnistumisen ja epäonnistumisen erot nähdään syntyvän ennen kaikkea siitä, miten ihmisiä johdetaan ja miten vuorovaikutus työmaalla toimii.

“Rakennusalalla on edelleen paljon perinteistä, tekniseen osaamiseen painottuvaa johtamista, jossa johtaja vain käskee ja poistuu paikalta. Nykyään tarvittaisiin enemmän palautetta, kuuntelua, motivointia ja työhyvinvoinnin edistämistä.”

“Joskus työntekijöille tiuskitaan tai puretaan stressiä, mikä ei enää nykypäivänä toimi. Tuollainen johtaminen heikentää motivaatiota, heikentää suoritusta ja myrkyttää työilmapiiriä. Tällöin työn tekeminen hidastuu ja laatu laskee. Parempi tapa on rakentaa hyvää ilmapiiriä ja johtaa ihmisiä vuorovaikutuksella, eikä pakottamalla.”

“Ihmisten johtaminen on jatkuvaa oppimista ja rakennusala on vasta viime vuosina siirtynyt kohti avoimempaa työskentelykulttuuria. Ihmiset ja tilanteet ovat hyvin erilaisia, joten yksi johtamistapa ei toimi kaikille. Vaikka osa kehityksestä on

nähtävissä, tarve paremmille vuorovaikutustaidoille ja ilmapiirin rakentamiselle on edelleen olemassa.”

6.4 Työmaaympäristön vaikutus johtamiseen

Haastateltavien mukaan työmaiden johtamiseen vaikuttaa keskeisesti rakennusalan projektityöluonne. Projektit ovat ajallisesti rajattuja, kokoonpanot vaihtuvat ja osa toimijoista on mukana vain tietyissä vaiheissa. Tämän vuoksi johtaminen perustuu usein enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin, yhteistyökykyyn ja luottamuksen rakentamiseen, kuin muodolliseen esihenkilöasemaan. Tiukat aikataulut ja vaiheittain etenevä toteutus edellyttävät jatkuvaa koordinoitua, viikkotason yhteisiä katselmuksia sekä tarkasti ohjattua toimintaa eri toimijoiden välillä. Kiire ja tarve varmistaa töiden eteneminen ohjaavat usein toiminnan tuttuihin ja varmoihin toimintatapoihin, mikä kaventaa tilaa kokeiluille, kehittämiselle ja uudenlaisten ratkaisujen hyödyntämiselle.

“Projektit alkavat ja päättyvät eri aikoihin ja jokaisessa projektissa työskentelee erilainen kokoonpano, joka ei välttämättä ole työskennellyt aiemmin yhdessä. Johtajalla ei aina ole muodollista esihenkilöasemaa projektin kaikkiin jäseniin, jolloin johtaminen perustuu vaikutusvaltaan, perusteluihin ja yhteistyöhön. Lisäksi osa henkilöstöstä saattaa olla projektissa vain osittain, mikä tekee resurssien hallinnasta haastavaa.”

“Kun kyseessä on projekti, niin paljon keskitytään siihen, että saadaan vain hommat valmiiksi ja varmasti. Vähäinen aika kuluu siihen, että suoritetaan mahdollisimman nopeasti. Tässä ongelmana on, että työvaiheita tai menetelmiä ei voida kehittää. Ei ole rahaa, eikä aikaa, että voitaisiin kehittää ja kokeilla erilaisia menetelmiä, vaan pitäydytään vanhoissa ja varmoissa tavoissa.”

Alihankintaverkostojen laajuus ja monimuotoisuus tuovat johtamiseen omat haasteensa. Useiden toimijoiden samanaikainen läsnäolo työmaalla, toisistaan poikkeavat toimintakulttuurit, epäselvät tai vaihtelevat vastuurajat, sekä resurssipaineet heikentävät tiedonkulkua ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Aliurakoitsijoilla on usein useita työmaita käynnissä yhtä aikaa, mikä rajoittaa heidän käytettävyyttään ja reagoitakykyään. Tämän vuoksi alihankkija valinnoissa korostuvat taloudellinen tilanne, sekä aiemmat kokemukset yhteistyöstä kyseisen yrityksen kanssa. Tuttujen ja hyväksi havaittujen kumppanien käyttö nähdään keinona vähentää epävarmuutta ja hallita riskejä. Jossakin hankkeissa myös kielimuuri muodostaa konkreettisen esteen esimerkiksi ohjeiden ja turvallisuuskäytäntöjen ymmärtämiselle, mikä vaikeuttaa niin osaamisen, kuin ihmisten johtamista.

“Alihankkijoilla on usein useita työmaita yhtä aikaa, mikä johtaa resurssipaineisiin ja välillä myös viivästyksiin. Rakennusalalla töiden määrä vaihtelee kausittain, mikä lisää epävarmuutta ja vaikeuttaa henkilöstön suunnittelua. Tämä dynamiikka luo tilanteita, joissa työmaan johdon on jatkuvasti tasapainoitettava resurssien, aikataulujen ja yhteistyösuhteiden välillä.”

“Eri urakoitsijoilla on erilaisia toimintatapoja ja urakkasopimukset, sekä vastuurat vaihtelevat, mikä tekee johtamisesta monimutkaisempaa. Tämän myötä työmaalle tuleva uusi alihankkija tuo epävarmuutta työnjäljestä ja tekemisen nopeudesta. Lisäksi kielimuuri voi olla iso haaste. Jos yhteistä kieltä ei ole, on vaikea varmistaa, että annetut ohjeet ymmärretään.”

“Haasteita syntyy erilaisten toimintatapojen, aikataulujen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi. Jos esimerkiksi opit tuntemaan jonkun työntekijän työskentelytavan ja hän vaihtuu toiseen, joudut aloittamaan tutustumisen uudestaan.”

Rakennusalan johtamista hankaloittavat lisäksi useat rakenteelliset tekijät, jotka toistuvat haastatteluissa. Kriittisimpänä nousevat esiin tiukka aikataulu ja siitä seuraava jatkuva stressi, henkilöstön vaihtuvuus niin tekijöiden, kuin toimihenkilöiden osalta, sekä toimihenkilöresurssien puute. Myös työmaiden koko ja hajautuneisuus vaikeuttavat johtamista. Oikeiden ihmisten tavoittaminen oikeaan aikaan on välillä haastavaa ja tiedonkulku pirstaloituu. Avainhenkilöiden vaihtuessa työmaalla kerääntynyt hiljainen tieto katoaa helposti, mikä heikentää osaamisen tunnistamista, yhteishengen rakentamista, sekä oppimisen ja kehittämisen jatkuvuutta hankkeesta toiseen.

“Eniten haittaava tekijä johtamisen kannalta on aikapaine, kaikkeen on vain vähän aikaa ja kaikki tulee saada nopeasti tehtyä. On vaikea saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen ja haluamaan hyvää työpäälkeä. Aikapainetta aiheuttaa tietenkin tiukat aikataulut ja useat päällekkäiset projektit, jotka heikentävät johtamisen laatua, koska kaikkien panosta ei saada täysimääräisesti yhteen projektiin.”

“Etenkin suurissa projekteissa henkilöstön vaihtuvuus on merkittävää ja esimerkiksi lomat, perhevapaat ja työpaikanvaihdot sekoittavat helposti työmaan kokonaisuutta. Kun avainhenkilö lähtee kesken projektin, myös hiljainen tieto katoaa helposti, mikä lisää riskejä ja viivästyksiä.”

“Suurimpana rakenteellisena haittana pidän työntekijöiden vaihtuvuutta. Kun työntekijät vaihtuvat, osaamisen tunnistaminen ja yhteishengen rakentaminen vaikeutuvat ja aika kuluu työntekijöiden arvioimiseen ja perehdyttämiseen. Tämä kuormittaa työnjohtoa paljon projektien aikana.”

6.5 Kehitystarpeet ja suositukset

Haastattelut osoittavat, että työmaajohtamisen kehittäminen edellyttää toimenpiteitä arjen käytännöistä organisaation rakenteisiin ja laajempaan kumppanuusverkostoon saakka. Päivittäisessä kompetenssien ja ihmisten johtamisessa keskeistä on tilannekuvan ja viestinnän selkeyttäminen. Tarkat aikataulut, päiväkohtaiset tehtäväkoonnit, sekä matalan kynnyksen viestintä kanavat, nopeuttavat tiedonkulkua ja vähentävät poikkeamiin reagointiin kuluva aikaa. Systemaattinen osaamisen tunnistaminen, esimerkiksi mallityöt ja referenssit, tukevat yksilöiden kehittymistä ja varmistavat osaamisen näkyvyyden. Säännöllinen ja tasapainoinen palaute, virheistä oppimisen normalisointi ja johdon läsnäolo työmaalla vahvistavat luottamusta, motivaatiota ja työilmapiiriä.

Organisaatiotasolla kehitystarpeet liittyvät perehdytykseen, osaamisen säilyttämiseen ja johtamisosaamisen vahvistamiseen. Haastatteluissa esiin nousi ehdotuksia työnjohtamisen perehdytyksistä, sekä pakollisista väli- ja loppureflektoista, joiden avulla johtamista voitaisiin kehittää ja osaaminen säilyttää paremmin. Säännöllinen palautteen saanti koetaan tärkeäksi työnjohdossa. Työnjohtamiseen käytettävät resurssit tulee olla kunnossa, eikä työnjohtoa saisi ylikuormittaa liikaa. Resurssien ennakointi ja selkeä ohjeistus konfliktitilanteisiin varmistavat, ettei johtaminen muutu pelkäksi selviytymiseksi.

”Työmaajohdolle olisi hyödyllistä järjestää jonkin näköistä koulutusta, esimerkiksi erillisiä koulutuspäiviä. Koulutukset toisivat arvokasta näkökulmaa myös muista yrityksistä ja erilaisista toimintatavoista. Johtamistaitoja voitaisiin koulutuspäivien avulla jakaa laajemmin useiden henkilöiden kesken sen sijaan, että johtamiseen liittyvät käytännöt opittaisiin vain esimerkiksi yhdeltä kokeneelta työnjohtajalta. Näin omaa johtamistapaa olisi helpompi reflektoida ja kehittää.”

”Jos työmaajohdolla olisi enemmän aikaa ajatella ja suunnitella, johtaminen ja toiminnan kehittäminen paransivat merkittävästi. Nykyisessä paineessa työ muuttuu herkästi selviytymiseksi, jolloin uusien toimintatapojen kehittämiseen ei jää aikaa.”

Urakoitsijoiden välillä keskeistä on luottamukseen perustuvien pitkäkestoisten kumppanuuksien rakentaminen. Selkeät urakkarajat, yhteiset pelisäännöt, laadunvarmistus ja kannusteisiin perustuvat mallit vähentävät epävarmuutta ja helpottavat arjen johtamista. Avoin viestintä tilaajan ja verkoston välillä parantaa sitoutumista ja vähentää väärinymmärryksiä. Kielimuurin ylittäminen selkokuvien, käännettyjen ohjeiden ja kokeneiden työntekijöiden parittamisen avulla tukee turvallista ja sujuvaa toimintaa.

6.6 Tulosten yhteenveto

Haastattelut osoittavat, että työmaalla keskeiset kompetenssit muodostuvat ammatillisesta osaamisesta, kuten kädentaidoista, piirustustenlukutaidosta, työturvallisuusosaamisesta, sekä henkilökohtaisista taidoista, kuten yhteistyökyvystä, motivaatiosta ja palautteen vastaanottokyvystä. Työmaajohdolta edellytetään lisäksi kokonaisuuksien hallintaa, aikataulutusta, kustannusten ymmärrystä, laadunvarmistusta ja päätöksentekokykyä yhdistettynä vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoihin. Erityisesti viestintä, kyky ylläpitää yhteistä tilannekuvaa ja ratkaista ristiriitoja rakentavasti korostuvat työmaaympäristössä.

Osaamisen arviointi perustuu käytännössä työnäytteisiin, referensseihin, aiempaan yhteistyökokemukseen ja suosituksiin, kun taas muodolliset pätevyudet, kuten FISE-pätevyudet, toimivat pääosin pakollisten vaatimusten täyttäjinä. Työmaajohdon keskeisiä kehityskohteita ovat selkeä viestintä, ajanhallinta, läsnäolo, ihmisten johtaminen, palautteen antokyky ja paineen sietokyky. Työntekijöiden haasteina nousevat esiin vaihtuvuus, vaihteleva osaamistaso ja kokonaiskuvan puute.

Kompetenssien johtamisen käytännöt vaihtelevat. Perehdytys kohdistuu usein järjestelmiin ja prosesseihin, mutta osaamisen ja ihmisten johtamisen tuki jää vähemmälle. Johtamisen oppiminen tapahtuu pääosin tekemällä, suoran palautteen kautta ja epäonnistumisista oppien. Arvostettuja käytäntöjä johtamisen tueksi ovat esimerkiksi näkyvät päivä- ja viikkotason työnkulut, rullaavat aikataulut, säännölliset työmaakerrokset ja tilannekuvien dokumentointi. Näiden avulla johtaminen koetaan helpommaksi ja muutoksiin reagoiminen nopeammaksi.

Työmaaympäristön erityispiirteet, kuten projektimuotoisuus, kokoonpanojen vaihtuvuus ja aliurakointiverkoston monimuotoisuus, asettavat johtamiselle haasteita. Kiire, tiukat aikataulut ja henkilöstön vaihtuvuus ohjaavat johtamista usein reaktiiviseksi, mikä heikentää osaamisen kehittämistä ja säilyttämistä sekä oppimisen tukemista. Myös työmaalla kohdattava kielimuuri ja työntekijöiden hajautuneisuus vaikeuttavat viestintää ja osaamisen johtamista.

Kehitystarpeet ja suositukset ulottuvat kolmelle tasolle. Työmaatasolla korostuvat selkeä tilannekuva, systemaattinen osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, säännöllinen palaute, virheistä oppiminen ja johdon läsnäolo. Organisaatiotasolla keskeistä on johdon tuki, kattava perehdytys johtamiseen, reflektiotilaisuudet, koulutukset niin kompetenssien, kuin ihmisten johtamisesta sekä säännöllisen palautteen saaminen. Organisaatioverkoston tasolla tärkeää on pitkäkestoisten, luottamukseen perustuvien kumppanuuksien rakentaminen, avoin viestintä tilaajan ja verkoston välillä. Yhteenvetona voidaan todeta, että kestävän ja tehokkaan työmaajohtamisen perustana on systemaattinen

osaamisen tunnistaminen, selkeä viestintä, läsnäolo ja palautekulttuuri, organisaatiolta saatava tuki, sekä toimiva yhteistyö yhteistyökumppanien kanssa. Näiden yhdistelmä mahdollistaa oppimisen jatkuvuuden, sujuvan vuorovaikutuksen ja luottamukseen perustuvan johtamiskulttuurin.

6.7 Tulosten analysointi

6.7.1 Kompetenssien johtamisen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen perusteella kompetenssien johtaminen rakennustyömailla sisältää sekä toimivia ja vakiintuneita, että selkeitä rakenteellisia ja inhimillisiä heikkouksia. Vahvuudet liittyvät erityisesti konkreettisiin arjen toimintamalleihin, jotka varmistavat työn sujuvuuden ja turvallisuuden. Heikkoudet puolestaan painottuvat osaamisen näkyvyyteen, ihmisten johtamisen taitoihin ja alihankintaverkoston hallintaan. Nämä tekijät vaikuttava suoraan työmaiden tuottavuuteen ja johtamiskulttuuriin.

Rakennusalan vahvuutena on selkeä ja vakiintunut tapa varmistaa osaamisen minimivaatimukset. Muodollisten pätevyyksien, kuten työturvallisuus- ja tulityökorttien, sekä pätevyyksien, kuten FISE-pätevyyksien tarkistaminen on osa työmaiden rutiinia ja se tarjoaa luotettavan lähtötason työntekijöiden osaamiselle. Haastateltavat kokivat nämä vaatimukset tärkeiksi ja hyvin toimiviksi. Niiden kautta varmistetaan työn turvallisuus ja viranomaisvelvoitteiden täytyminen. Myös työmaiden operatiiviset käytännöt tukevat kompetenssien hyödyntämistä. Päivittäinen työsuunnittelu, työmaakierrokset, tiivis läsnäolo työmaalla ja rullaavat aikataulut luovat rakenteita, joiden avulla osaaminen voidaan kohdistaa oikeisiin tehtäviin. Nämä käytännön läheiset menettelytavat ovat yksi rakennusalan keskeisistä vahvuuksista, sillä ne auttavat pitämään projektit hallittavina monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

Haastatteluiden perusteella työntekijöiden kompetenssit näkyvät työmaalla nopeasti ja konkreettisesti. Referenssit, työnäytteet ja aiemmat onnistumiset toimivat tehokkaina osaamisen mittareina. Kokemukseen ja näyttöihin pohjautuva arviointi toimii hyvin projektiluontoisessa toimintaympäristössä, jossa työntekijän kyvykkyys paljastuu usein nopeammin käytännössä, kuin muodollisten pätevyyksien perusteella. Työmaajohdon vahva arjen läsnäolo tukee osaamisen ohjaamista ja ongelmatilanteiden ratkaisemista. Esimerkillä johtaminen, nopea reagointi työvaiheiden haasteisiin ja päivittäinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa muodostavat johtamiskulttuurin, joka mahdollistaa työmaan sujuvan etenemisen.

Vaikka osaamisen minimivaatimusten varmistaminen ja arjen johtaminen toimivat usein hyvin, heikkoudet korostuvat ihmisten johtamisen alueella. Haastattelut osoittivat selkeästi, että työnjohtajien tekninen osaaminen on yleensä vahvaa, mutta vuorovaikutus-, palautteenanto- ja motivointitaidoissa on puutteita. Johtamiskoulutus painottuu usein järjestelmiin ja prosesseihin, eikä varsinaista ihmisten johtamisen perehdytystä juurikaan tarjota. Tämän takia työnjohtajat oppivat johtamistaitoja pitkälti tekemisen ja virheiden kautta, mikä lisää virheriskiä ja kuormittaa erityisesti uransa alkuvaiheessa toimivia esihenkilöitä. Puutteet palautekulttuurissa, empatiataidoissa ja konfliktien hallinnassa heikentävät työilmapiiriä ja vaikuttavat siihen, kuinka avoimesti työntekijät uskaltavat tuoda esiin havaintojaan ja kehitysehdotuksiaan.

Yksi merkittävä heikkous liittyy osaamisen näkyvyyteen ja dokumentointiin. Vaikka käytännön osaaminen tunnustetaan arjessa, tietoja ei juurikaan kirjata tai talleteta osaksi organisaation oppimista. Projektien väliaikaisuus ja henkilöstön vaihtuvuus johtavat siihen, että opit ja kokemukset eivät siirry järjestelmällisesti seuraaviin hankkeisiin. Haastattelut osoittivat selvästi, että systemaattisen oppimisen rakenteet, kuten reflektointi ja osaamiskortit, puuttuvat monilta työmailta. Tämä heikentää organisaation kykyä kehittyä pitkäjänteisesti.

Kompetenssien johtamista heikentää myös rakennusalan alihankintavetoinen yritysraakenne. Työmailta toimii usein suuri määrä erillisiä yrityksiä, joiden osaamistasot, toimintatavat ja kielitaito vaihtelevat. Tämä lisää työmaajohtoon koordinaatiotarvetta ja vaikeuttaa yhtenäisten osaamiskäytäntöjen toteuttamista. Kielimuuri, vaihtuvat työntekijät, alihankkijoiden saatavuusongelmat kuormittavat työmaajohtoa ja heikentävät niin osaamisen hyödyntämistä, kuin ihmisten johtamisen laatua. Kiire, aikataulupaineet ja resurssivaje vahvistavat näitä haasteita ja ohjaavat johtamista reaktiiviseen tilannekorjaamiseen. Tällöin pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen jää vähälle.

Digitalisaation hyödyntäminen on vielä osittain irrallista työmaiden arjesta. Vaikka digitaaliset pätevyysrekisterit ja tiedonhallintajärjestelmät tunnustetaan hyödyllisiksi, niiden käyttö on satunnaista, eikä osaamisdatan systemaattista hyödyntämistä juuri tapahdu. Tämän seurauksena osaamisen näkyvyys on edelleen riippuvainen yksittäisten esihenkilöiden havainnoista, ei järjestelmistä tai strategisesta osaamisen johtamisesta.

Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että kompetenssien johtamisen vahvuudet liittyvät erityisesti arjen konkreettisiin käytäntöihin ja työturvallisuuden varmistamiseen, kun taas heikkoudet nousevat esiin ihmisten johtamisen taidoissa, osaamisen dokumentoinnissa ja verkostomaisen toimintaympäristön hallinnassa. Toimiva ja kehittyvä kompetenssien

johtaminen edellyttää, että työnjohtajien johtamistaitoja vahvistetaan, osaamisen näkyvyyttä lisätään ja alihankintaverkoston osaamista johdetaan aiempaa systemaattisemmin. Tämä luo perustan strategiselle ja pitkäjänteiselle osaamisen kehittämislle, joka puolestaan tukee tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työmaiden laadun parantumista.

6.7.2 Kehitystarpeet ja suositukset rakennuslalle

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rakennuslalan kompetenssien johtaminen tarvitsee kokonaisvaltaisia muutoksia, jotka ulottuvat yksittäisen työmaan arjesta organisaatiotasolle ja edelleen koko toimialan rakenteisiin. Kehitystarpeet liittyvät erityisesti johtamisosaamisen vahvistamiseen, osaamisen näkyvyyteen, alihankintaverkoston hallintaan sekä työmaiden toimintaympäristöön. Suositukset, jotka nousevat esille niin kirjallisuudessa, kuin haastatteluista, painottavat tarvetta siirtyä reaktiivisesta, projektinkohtaisesta osaamisen ohjauksesta kohti ennakoivaa, systemaattista ja ihmislähtöistä kompetenssien johtamista.

Keskeinen kehitystarve koskee esihenkilöiden johtamisosaamista. Haastatteluiden perusteella työnjohtajat oppivat ihmisten johtamisen taidot pääasiassa kokemuksen kautta, mikä altistaa virheille ja kuormittaa etenkin uransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta tämä on merkittävä haaste, sillä ihmisten johtamisen laatu vaikuttaa suoraan tiimien motivaatioon, psykologiseen turvallisuuteen ja työmaan kokonaissujuvuuteen. Kirjallisuus tukee näitä havaintoja ja painottaakin sitä, että laadukas johtaminen vaatii tietoista harjoittelua ja organisaation tukea (Aura & Hussi 2024).

Suosittelavaa olisi rakentaa yritystasolle selkeitä perehdytyspolkuja, jotka sisältävät sekä teknisen, että ihmisten johtamisen osaamisen. Johtamiskoulutuksen tulisi sisältyä jo työnjohtajien uran alkuvaiheeseen, ei vasta myöhempiin vaiheisiin. Lisäksi säännöllinen palautteen saanti, mentorointi ja reflektointi tukisivat jatkuvaa oppimista ja johtamisosaamisen syventymistä.

Osaamisen näkyvyys on yksi tutkimuksen selkeimmistä kehityskohteista. Vaikka työmailla tunnustetaan käytännön osaamista tehokkaasti, tietoa ei juurikaan tallenneta, eikä sitä hyödynnetä tehokkaasti. Tämä johtaa osaamisen katoamiseen projektien vaihtuessa ja estää oppien siirtymisen organisaation sisällä. Kirjallisuus korostaa osaamisen muodollisten rakenteiden merkitystä (Ojala 2008; Viitala 2005), mutta haastattelujen perusteella nämä rakenteet ovat vielä puutteellisia.

Suosittelavaa on kehittää dokumentointikäytäntöjä, kuten projektin alku- ja loppureflekti-
oita, osaamispankkeja tai digitaalista osaamisrekisteriä, joka tallentaa työntekijöiden

vahvuudet, kehityskohteet ja opitut asiat. Tämä loisi pohjan pitkäjänteiselle osaamisen kehittämislle sekä helpottaisi tulevien projektien resursointia.

Rakennusalan alihankintavetoinen toimintamalli edellyttää uutta otetta kompetenssien johtamiseen. Haastatteluiden mukaan työmaalla esiintyy osaamistasojen vaihtelua, puutteellista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja haasteita viestinnässä, erityisesti kielimuurin osalta. Alihankintaverkostojen tehokas johtaminen vaatii sekä selkeitä rakenteita, että pitkäjänteisiä suhteita. Kirjallisuuden mukaan kumppanuusmallit, joissa painotetaan luottamusta ja jatkuvuutta, vähentävät riskejä ja tukevat osaamisen hyödyntämistä (Ahonen et al., 2020).

Toimialalle suositellaan mallia, jossa alihankkijoiden valinnassa painotetaan pelkkien kustannusten lisäksi osaamisen laatua, pätevyksien tasoa ja aiemman yhteistyön toimivuutta. Esimerkiksi kumppanuusverkot, vakiintuneet pelisäännöt ja yhteinen koulutus voivat vahvistaa osaamisen yhtenäisyyttä ja vähentää työmaiden koordinaatiokuormaa. Lisäksi selkokieliset ohjeet ja tiimityön paritukset tukisivat kielimuurin ylittämistä.

Kiire ja aikataulupaineet ohjaavat työmaiden johtamista usein reaktiiviseen korjaamiseen, jolloin pitkän aikavälin osaamisen kehittäminen jää taka-alalle. Haastattelut osoittivat, että työnjohto kokee jatkuvaa resurssipulaa ja heikkoa tukea erityisesti vaativissa tilanteissa. Ennakoivan johtamisen vahvistaminen edellyttää toimihenkilöresurssien riittävyyttä ja selkeitä toimintamalleja, jotka tukevat poikkeustilanteiden hallintaa.

Suosittelavaa olisi lisätä resursointia työmaiden johtotehtäviin sekä varmistaa, että työnjohtajilla on riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen, perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi organisaation tulisi tukea esihenkilöitä työn koordinoinnissa, epäselvien tilanteiden ratkaisemisessa ja ristiriitojen hallinnassa, esimerkiksi koulutuksilla ja standardoiduilla toimintamalleilla.

Digitalisaatio tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia osaamisen, viestinnän ja työnsuunnittelun tehostamiseen, mutta haastatteluiden perusteella sen hyödyntäminen on edelleen hajanaista. Digitaaliset pätevyysrekisterit, dokumentointijärjestelmät ja mobiilisovellukset voivat tukea osaamisen näkyvyyttä ja vähentää manuaalista hallintaa. Tällä hetkellä nämä työkalut ovat usein irrallisia, eikä niitä käytetä systemaattisesti. Suositeltavaa on vahvistaa digitalisaation roolia osana työmaan päivittäistä toimintaa.

Tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä, joka mahdollistaa osaamisen täysimääräisen hyödyntämisen. Haastattelut osoittivat, että työmailla on vaihtelevia käytäntöjä palautteenannossa ja avoimessa viestinnässä. Positiivinen palaute jää usein vähälle ja esimerkiksi virheistä kertominen koetaan joissakin ympäristöissä riskialttiiksi.

Suosittelavaa olisi luoda palautekäytännöt, joissa sekä positiivinen, että negatiivinen palaute ovat säännöllistä ja systemaattista. Johtajien tulisi aktiivisesti vahvistaa ilmapiiriä, jossa virheitä ei peitellä vaan niitä hyödynnetään oppimisen välineinä. Psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa myös kehittämällä esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja, sekä suosimalla sallivaa ja kunnioittavaa kohtaamista korostavia toimintamalleja.

Rakennusalan kehittämisen painopisteet liittyvät siis johtamistaitojen vahvistamiseen, osaamisen näkyvyyden lisäämiseen, alihankintaverkostojen hallintaan, digitalisaation tavoitteelliseen hyödyntämiseen ja psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Näiden kokonaisuuksien edistäminen luo perustan työmaiden tuottavuuden, henkilöstöhyvinvoinnin ja johtamiskulttuurin pitkäjänteiselle kehittämiselle.

6.7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys perustuvat sekä kirjallisuuskatsauksen kattavuuteen, että teemahaastatteluaineiston laatuun. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena, jonka tavoitteena oli syventää ymmärrystä kompetenssien johtamisesta rakennusalan työmailla. Tämänkaltaisessa tutkimusasetelmassa luotettavuutta arvioidaan erityisesti aineiston riittävyyden, analyysin systemaattisuuden, tutkijan roolin, sekä tutkimusprosessin läpinäkyvyyden näkökulmasta,

Kirjallisuuskatsaus muodostaa tutkimukselle vahvan teoreettisen perustan, sillä se pohjautuu ajantasaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin lähteisiin, kuten tieteellisiin artikkeleihin, alan raportteihin ja akateemiseen kirjallisuuteen. Katsauksen avulla määritettiin keskeiset käsitteet, kuten kompetenssi, osaamisen johtaminen, sekä rakennusalan toimintaympäristön erityispiirteet. Näiden pohjalta muodostettiin haastatteluteemat. Kirjallisuuden monipuolinen hyödyntäminen vahvistaa tutkimuksen sisäistä luotettavuutta, koska se tarjoaa viitekehyksen tulosten tulkinnalle ja vertailulle.

Haastatteluaineisto kerättiin kahdeksalta työnjohtajalta, joilla oli erilaista työkokemusta ja koulutustaustaa. Aineisto on laadullisen tutkimuksen näkökulmasta riittävä, sillä se tuotti toistuvia vastauksia samoista teemoista. Haastatteluiden luotettavuutta vahvistaa se, että teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelumuoto jätti tilaa heidän omille kokemuksilleen ja näkemyksilleen. Haastatteluiden litterointi varmisti, että aineisto analysoitiin täsmällisesti ilman tulkinta virheitä.

Analyysin systemaattisuutta tukee se, että aineistoa tarkasteltiin johdonmukaisesti tutkimuskysymysten näkökulmista. Tutkijan oma rooli ja ennakko-oletukset voivat aina vaikuttaa tulkintoihin, mutta vaikutusta pyrittiin minimoimaan käyttämällä kirjallisuutta vertailukohtana. Haastattelurungon pohjautuminen kirjallisuuskatsaukseen vahvisti sitä, että haastatteluteemat olivat johdonmukaisia ja teoreettisesti perusteltuja.

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan nähdä se, että haastateltavien joukko koostui vain työnjohtajista, eikä mukana ollut muita sidosryhmiä. Tämä rajaus voi vaikuttaa siihen, että tulokset ovat osittain sidoksissa työnjohtajien rooliin ja heidän kokemuksiinsa. Toisaalta rajaus oli tutkimuskysymysten kannalta tarkoituksenmukainen, sillä työnjohtajat vastaavat työmaiden päivittäisestä kompetenssien johtamisesta ja ovat siten keskeinen kohderyhmä.

Yleistettävyyden osalta on huomioitava, että tutkimus on laadullinen ja kontekstisidonnainen. Tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää kaikkiin rakennusalan yrityksiin tai työmaihin, sillä organisaatiokulttuurit, toimintamallit ja alihankintaverkostot voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Tutkimus tarjoaa kuitenkin syvällistä ja käytännönläheistä ymmärrystä työmaajohdon arjesta. Tulokset ovat yleistettävissä vastaavanlaisiin työympäristöihin ja rakenteisiin. Haastatteluissa toistuvat teemat, kuten viestinnän merkitys, johtamistaitojen puutteet, kiireen vaikutus ja alihankinnan haasteet, ovat hyvin linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, mikä vahvistaa tulosten uskottavuutta.

Kokonaisuutena tutkimus on luotettava ja tarjoaa relevanttia tietoa rakennusalan kompetenssien johtamisesta. Vaikka yleistettävyys on laadulliselle tutkimukselle luonteeltaan rajallista, tuloksia voidaan hyödyntää alan yritysten johtamiskäytäntöjen kehittämisessä, koulutusten suunnittelussa, sekä jatkotutkimusten suuntaamisessa. Tutkimus tuottaa arvokasta ymmärrystä työmaiden johtamiskulttuurista ja sen kehittämistarpeista, ja näin muodostaa perustan tuleville tarkemmille ja laajemmille tutkimuksille, jotka voivat edelleen syventää käsitystä rakennusalan osaamisen johtamisesta.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä löydöksistä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kompetenssien johtaminen toteutuu rakennusalan työmailla, millaisia haasteita nykykäytännöissä esiintyy ja miten esihenkilötyötä voidaan kehittää vastaamaan nykyisen rakennustuotannon vaatimuksia. Tulokset osoittavat, että kompetenssien johtaminen rakentuu työmailla vahvasti arjen käytäntöjen, henkilökohtaisten johtamistaitojen ja alihankintaverkoston hallinnan varaan. Samalla tutkimus tuo esiin useita rakenteellisia ja kulttuurisia kehitystarpeita, jotka vaikuttavat sekä työmaiden tehokkuuteen, että henkilöstön hyvinvointiin.

Keskeinen löydös liittyy kompetenssien luonteeseen työmaaympäristössä. Tutkimuksen perusteella ammatillinen osaaminen, kuten kädentaidot, piirustusten lukutaito ja työturvallisuusosaaminen muodostavat työntekijöiden osaamisen perustan. Työmaajohdon näkökulmasta korostuvat puolestaan kokonaisuuksien hallinta, aikataulut, kustannustietoisuus ja vuorovaikutustaidot. Tutkimus osoittaa selvästi, että tekninen osaaminen ei yksin riitä, vaan projektien onnistuminen edellyttää vahvaa ihmisten johtamista, kykyä ratkaista ristiriitoja ja ylläpitää yhteistä tilannekuvaa useiden toimijoiden välillä.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että osaamisen varmistaminen työmailla perustuu vahvasti muodollisiin pätevyyksiin ja turvallisuusvaatimuksiin. Tämä on merkittävä vahvuus, sillä pätevyyksien järjestelmällinen valvonta luo perustan turvalliselle ja säädöstenmukaiselle työskentelylle. Sen sijaan osaamisen todellinen näkyvyys ja dokumentointi ovat puutteellisia alalla. Käytännön osaaminen tunnistetaan arjessa, mutta se ei tallennu organisaatioon, mikä voi johtaa opitun tiedon katoamiseen projektien tai henkilöstön vaihtuessa. Tämä havainto korostaa systemaattisen osaamisen johtamisen rakenteiden tärkeyttä.

Yksi keskeinen löydös koskee ihmisten johtamisen roolia ja sen nykytilaa. Haastattelut korostivat, että esihenkilötyön laatu vaikuttaa ratkaisevasti työmaiden ilmapiiriin, turvallisuuteen ja työn sujuvuuteen. Puutteet vuorovaikutuksessa, palautteenannossa, empatiassa ja konfliktien hallinnassa nousivat esiin toistuvina teemoina. Vaikka työnjohtajat pitivät läsnäoloa työmaalla keskeisenä vahvuutena, puutteellinen johtajakoulutus heikentää heidän valmiuksiaan kohdata haastavia tilanteita. Johtamisosaaminen kehittyy pitkälti kokemuksen kautta, mikä altistaa virheille ja lisää kuormitusta varsinkin nuorilla työnjohtajilla.

Tutkimuksessa esille nousi alihankintaverkostojen keskeinen vaikutus kompetenssien johtamiseen. Osaamistasojen vaihtelu, kielimuurit, sitoutumisen puute ja vaihtelevat toimintakulttuurit kuormittavat työmaajohtoa ja vaikeuttavat yhteisten toimintatapojen muodostamista. Alihankintamallin keskeisyys rakennusalalla tarkoittaa, että kompetenssien johtaminen ei voi rajoittua vain yrityksen sisälle, vaan sen on ulotuttava koko hankeverkostoon.

Keskeiseksi haasteeksi kompetenssien ja ihmisten johtamisen kannalta nousi erityisesti jatkuva kiire ja aikataulupaineet, jotka ohjaavat johtamista reaktiiviseksi. Tämä korostuu erityisesti suurten työkuormien ja rajallisten toimihenkilöresurssien ympäristöissä. Seurauksena pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen, palautekäytännöt ja systemaattinen oppiminen jäävät taka-alalle. Kiireen vaikutus näkyy myös psykologisen turvallisuuden heikentymisenä. Työntekijät eivät välttämättä uskalla tuoda esiin virheitä tai kehitysehdotuksia, mikä voi rajoittaa oppimista ja heikentää yhteistyötä.

Digitalisaation hyödyntäminen osoittautui tutkimuksessa kaksijakoiseksi. Vaikka työmailla on käytössä erilaisia digitaalisia työkaluja, niiden käyttö on osin irrallista, eikä osaamisen johtamiseen liittyviä toimintoja hyödynnetä täysimääräisesti. Digitaalisten järjestelmien potentiaali osaamisen näkyvyyden, tiedonkulun ja tilannekuvan parantamisessa on selvästi tunnistettu, mutta niiden systemaattinen käyttö on vielä pientä.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että rakennusalan kompetenssien johtaminen on vahvasti sidoksissa arjen rutiineihin ja työnjohdon henkilökohtaisiin johtamistaitoihin. Vahvuutena on ammatillisen osaamisen korkea taso, selkeät työturvallisuusvaatimukset ja esihenkilöiden käytännönläheinen työskentelytapa. Samalla tutkimus tuo esiin, että johtamiskulttuuri, osaamisen näkyvyys ja alihankintaverkoston hallinta kaipaavat merkittävää kehittämistä. Tulevaisuuden rakentaminen vaatii entistä systemaattisempia toimintamalleja, vahvempaa johtamisosaamista ja pitkäjänteistä panostusta oppimiseen, sekä yhteistyöhön.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen alussa määriteltiin työn kannalta oleelliset tutkimuskysymykset, joihin lähdettiin etsimään vastauksia. Kirjallisuuskatsauksen ja teemahaastatteluiden perusteella tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti monipuolisia vastauksia. Tässä kappaleessa tutkimuskysymykset käydään läpi ja niiden kannalta olennainen tieto käsitellään. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä kompetenssit ovat ja miten niitä johdetaan?
2. Miten työmaajohto toteuttaa kompetenssien johtamista?

3. Millaisia haasteita ja kehitystarpeita kompetenssien nykyjohtamisessa on?
4. Millaisia kehittämistoimenpiteitä voidaan suositella työmaiden johtamiskäytäntöjen parantamiseksi?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi kompetensseihin ja niiden johtamiseen. Tutkimuksen perusteella kompetenssit voidaan ymmärtää laaja-alaisina toimintakyvykkyysinä, joissa yhdistyvät tiedot, taidot, asenteet ja kyky soveltaa osaamista eri tilanteissa. Työmaalla perusosaaminen rakentuu ammatillisesta osaamisesta ja geneeriset taidot, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, motivaatio ja ongelmanratkaisukyky tukevat sitä. Työmaajohdon kompetenssit sisältävät näiden lisäksi muun muassa kykyä päätöksen tekoon ja viestintään, paineensietokykyä ja ihmisten johtamistaitoja. Kompetensseja johdetaan työmailla ensisijaisesti arjen käytäntöjen kautta. Pätevyudet ja tarvittavat koulutukset varmistetaan, tehtävät ja niihin tarvittavat resurssit kohdennetaan työsuunnittelun ja aikataulutuksen avulla, ja näitä toimintoja tuetaan vuorovaikutuksen ja esimerkiksi työmaakerroksien avulla. Kompetenssien johtamisen kannalta työmaalla painotus on selvästi operatiiviseen toimintaan. Pitkäjänteinen ja strateginen osaamisen hallinta ja kehittäminen jää usein toissijaiseksi.

Toinen tutkimuskysymys liittyi siihen, miten työmaajohto toteuttaa kompetenssien johtamista. Käytännössä työmaajohto toteuttaa kompetenssien johtamista pitämällä tilannekuvan selkeänä ja poistamalla työnteon esteitä. Perehdytykset painottuvat työturvallisuuden ja työmaan pelisääntöihin. Rullaavat aikataulut ja säännölliset palaverit varmistavat töiden sekä resurssien koordinoinnin. Työmaalla osaamista arvioidaan pääsääntöisesti työnäyttäjien, referenssien ja aiempien yhteistyökokemusten kautta. Alihankkijoiden kohdalla luottamus ja aiempi yhteistyön toimivuus korostuvat, kun yhteistyö on ollut sujuvaa, osaaminen oletetaan pääsääntöisesti riittäväksi. Lakisääteiset pätevyudet varmistetaan kuitenkin ilman poikkeuksia. Johtamistyö työmaalla on vahvasti vuorovaikutus- ja tilanneperusteista, ja se keskittyy siihen, että työvaiheet etenevät suunnitelmien mukaisesti ja ongelmat ratkaistaan nopeasti.

Kolmas tutkimuskysymys koski kompetenssien johtamiseen liittyviä haasteita ja kehitystarpeita. Tutkimuksessa ilmenneet haasteet voidaan tiivistää kolmeen kokonaisuuteen. Ensimmäisenä haasteena ovat ihmisten johtamiseen liittyvät puutteet. Palautetta annetaan vähän ja usein satunnaisesti, ristiriidoista keskustellaan liian myöhään, ja vuorovaikutustaidot sekä tilannetaju vaihtelevat esihenkilöiden välillä. Toinen haaste liittyy osaamisen näkyvyyteen. Työmaalla osaamisen näkyvyys ja dokumentointi on heikkoa. Käytännössä osaamista arvioidaan päivittäin, mutta arviointi ei tallennu mihinkään. Tämän

seurauksena projektikohtaiset opit ja työntekijöiden vahvuudet eivät siirry seuraaville työmaille. Kolmas havaittu haaste liittyy laajoihin alihankintaverkostoihin. Laaja alihankintaverkosto aiheuttaa vaihtelua osaamistasoissa, toimintatavoissa ja kielitaidossa. Tämä lisää työmaajohdon koordinoitutarvetta ja voi johtaa epäselviin rajapintoihin, virhearvioihin ja viivästyksiin. Haasteita pahentavat resurssipula ja kireä aikataulut, jotka pakottavat keskittymään lyhyen aikavälin ratkaisuun pitkän tähtäimen kehittämisen kustannuksella.

Viimeinen tutkimuskysymys koski kompetenssien johtamisen kehittämiseen suositeltavia toimenpiteitä. Tutkimuksen perusteella kehittämistoimenpiteet voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on johtamisosaaminen, jonka vahvistaminen on keskeistä. Työnjohtajille tulisi tarjota varhaisessa vaiheessa koulutusta vuorovaikutuksesta, palautteenannosta, konfliktien käsittelystä ja yleisestä johtamisesta. Toinen havaittu kehittämiskohde liittyy osaamisen näkyvyyteen. Osaamisen näkyvyyttä on parannettava kehittämällä dokumentointia, esimerkiksi projektien alku- ja loppurefleksioilla. Myös esimerkiksi osaamisrekisterin luonti auttaisi säilyttämään projekteista saadut opit ja vahvuudet, jotta ne eivät katoaisi projektien välillä. Kolmas havainto liittyy alihankintaverkostojen kanssa käytävän yhteistyön kehittämiseen. Olisi suotavaa kehittää yhteisiä toimintatapoja, selkeyttää rajapintoja ja luoda avointa keskustelua toimijoiden välille. Viimeinen havainto liittyy työmaan päivittäisen johtamisen vahvistamiseen. Työmaalla onnistunut johtaminen vaatii vahvaa tilannekuvaa, joka muodostuu vain läsnäololla, päivittäisillä palavereilla, työmaakerroksilla ja työnjohdon riittävällä resursoinnilla. Riittävällä resursoinnilla ja hyvällä aikataulutuksella voidaan varmistaa se, että laadun, ajan ja kustannuksien johtamisen lisäksi aikaa jää myös ihmisten johtamiseen.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tulokset avaavat useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotka voivat syventää ymmärrystä kompetenssien johtamisesta rakennusalalla ja tukea alan kehittämistyötä pitkällä aikavälillä. Koska rakennusala on toimintaympäristönä monimutkainen, monitoimijainen ja jatkuvassa muutoksessa, tarvitaan lisää tutkimusta, joka tarkastelee osaamisen johtamista, sekä laajemmasta, että tarkemmin rajatusta näkökulmasta.

Keskeinen jatkotutkimusalue liittyy ihmisten johtamisen syvempään tarkasteluun työmaaympäristössä. Tämä tutkimus osoitti, että vuorovaikutustaidot, palautteenanto, psy-

kologinen turvallisuus ja konfliktien hallinta vaikuttavat merkittävästi työmaiden toimivuuteen, mutta näiden teemojen taustatekijöitä ei tässä työssä voitu analysoida syvällisesti. Jatkossa olisi perusteltua selvittää esimerkiksi, miten esihenkilöiden tunneäly, johtamistyylit tai työmaan sosiaalinen dynamiikka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja osaamisen hyödyntämiseen. Myös psykologisen turvallisuuden rakentumista työmailla olisi tärkeää tutkia empiirisesti.

Tämä työ osoitti, että alihankinnan laaja rooli tuo merkittäviä haasteita osaamisen hallintaan ja yhteistyöhön. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella esimerkiksi, millaisia malleja alihankintajoiden osaamisen kehittämiseen voidaan luoda tai miten yhteiset standardit ja osaamisen laatukriteerit vaikuttaisivat työmaiden sujuvuuteen. Myös eri kokoisten yritysten roolia verkostossa olisi tarkoituksenmukaista tutkia.

Yksi perusteltu jatkotutkimuskohde olisi osaamisen näkyvyyden ja dokumentoinnin kehittäminen. Tämä tutkimus toi esille, että työmaan osaamisdatan kerääminen ja hyödyntäminen on puutteellista. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella, millaiset käytännöt ja digitaaliset ratkaisut tukevat parhaiten osaamisen tallentamista, siirtämistä ja analysointia projektien välillä. Erityisen kiinnostava näkökulma olisi tutkia, miten data-analytiikkaa tai oppimisalustoja voidaan hyödyntää rakennusalan osaamisen johtamisessa.

Yhteenvedona voi todeta, että rakennusalan kompetenssien johtaminen on vahvasti sidoksissa työmaan arjen käytäntöihin ja esihenkilöiden henkilökohtaisiin johtamistaitoihin. Tutkimus osoittaa, että osaamisen näkyvyys, dokumentointi ja ihmislähtöinen kaipaavat systemaattisempia rakenteita, jotta työntekijöiden potentiaali voidaan hyödyntää täysimääräisesti. Alihankintaverkostojen monimuotoisuus sekä kiireinen toimintaympäristö korostavat tarvetta kehittää uudenlaisia malleja osaamisen hallintaan, yhteistyöhön ja tiedonkulkuun. Näistä havainnoista nousevat jatkotutkimusmahdollisuudet liittyvät erityisesti johtamiskäytäntöjen syvempään analyysiin, alihankintaverkoston osaamisen ohjauksen kehittämiseen sekä digitalisaation hyödyntämiseen kompetenssien johtamisen tukena.

LÄHTEET

Ahonen, A. Junnonen, J. Puhto, J. Ali-Yrkkö, J. Avela, A. Kulvik, M. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtionneuvoston kanslia, Helsinki.

Aura, O. Ahonen, G. Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera.

Aura, O. Hussi, T. 2024. Paremmen johtamistyön manifesti. Helsinki: Pro-insight Finland Oy.

Artto, K. Martinsuo, M. Kujala, J. 2011. Project business. Helsinki, Finland.

Eurofins. 2025. Rakentaminen. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://www.eurofins.fi/> [Viitattu 26.12.2025]

FISE. 2025. Laadukas rakentaminen taataan pätevyityneillä henkilöillä. [Verkkosivu]. Saatavilla: <https://fise.fi/> [Viitattu 26.12.2025]

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.

Holmström, H. 2025. Kiinteistö- ja rakentamisalalla tarvitaan uudenlaista johtajuutta. RALA RAKENTAMISEN LAATU. [Verkkosivu]. Saatavilla: <https://www.rala.fi/fi/ajankoh-taista/uutiset/kiinteisto-ja-rakentamisalalla-tarvitaan-uudenlaista-johtajuutta> [Viitattu 30.11.2025]

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Mainostoimisto Soihtu Oy

Kiwa. 2025. Tarkastus, testaus ja sertifiointi turvallisemman maailman puolesta. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelutyypit/sertifiointi-ja-arviointi/> [Viitattu 27.12.2025]

Kulmala, H. 2024. Johtamisen kehittyminen rakennusalalla. Opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu.

Miettinen, R. 2019. 21. Vuosisadan kompetenssit – OECD kasvatuksen kielen uudistajana. University of Helsinki.

Minzberg, H. 1973. Esihenkilön erilaiset roolit. The Nature of Managerial Work.

Rakennustaito. 2025. Pätevyyslaki astui voimaan - tätä se tarkoittaa. [Verkkosivu]. Helsinki: Rakennusmestarit ja -insinöörit AMK RKL. Saatavissa: <https://rakennustaito.fi/pa-tevyyslaki-astui-voimaan-tata-se-tarkoittaa/> [Viitattu 4.1.2026]

Rakennustieto. 2016. Talonrakennushankkeen kulku. Rakennushankkeen vaiheet ja osittelu. RT 10-11224. Helsinki: Rakennustieto Oy

RALA. 2025. RALA-pätevyys varmentaa yrityksen osaamisen. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://www.rala.fi/fi/etusivu> [Viitattu 28.12.2025]

Ruohomäki, V. 2025. Ihmisten johtaminen turbulenssissa. Eurooppalaista työ- ja organisaatiopsykologiaa. Artikkel.

Ruohotie, R. 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Saarni, R. 2018. Työmaan johtaminen – taitolaji. Rakennustieto.

Tappura, S. Kivistö-Rahnasto, J. 2018. Assessing and developing safety management competences. International Journal of Occupational and Environmental Safety. DOI: 10.24840/2184-0954_002.001_0002.

Työterveyslaitos. 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa> [Viitattu 25.1.2026]

Työsuojelu. 2025. Rakennushanke. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa/rakennushanke> [Viitattu 15.1.2026]

Työturvallisuuskeskus. 2025. Esihenkilön rooli ja vastuut yhteisellä työpaikalla. [Verkkosivu]. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/esihenkilon-rooli-ja-vastuut-yhteisella-tyopaikalla/> [Viitattu 30.1.2026]

Ursin, K. Ei vuosilukua. Organisaation erilaiset oppimis(konsultointi-)strategiat. Tampereen yliopisto, HAL.HATI.213-2024-2025-1 Henkilöstöjohtaminen.

Vaahtera, L. 2020. Tulevaisuuden rakentajat. Tampere, Talonrakennusteollisuuden SisäSuomen Piiri ry.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vitello, S. Greatorex, J. Shaw, S. 2021. What is competence? A shared interpretation of competence to support teaching, learning and assessment. Research Report, Cambridge University Press & Assessment.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1: Kompetenssit työmaalla ja niiden tunnistaminen

- Mitä osaamisia/kompetensseja tarvitaan työmaalla työntekijän ja työmaajohdon tehtävissä?
- Miten työmaajohdon näkökulmasta arvioidaan, onko henkilöllä riittävä osaaminen tiettyyn tehtävään?
- Missä määrin osaamisen arviointi perustuu muodollisiin pätevyysiin (esim. FISE) ja missä määrin käytännön kokemukseen?

Teema 2: Kompetenssien johtamisen käytännöt

- Millainen on perehdytys esihenkilötehtäviin?
- Miten omaa johtamisosaamistasi on kehitetty työuran aikana?
- Miten työmaajohdon näkökulmasta osaamisen säilyttäminen/kehittäminen huomioidaan projektien aikana tai niiden välillä?
- Esiintyykö työmaajohdon johtamiskäytännöissä puutteita, jotka vaikeuttavat osaamisen ja kompetenssien johtamista?
- Mitkä käytännöt tukevat mielestäsi parhaiten osaamisen johtamista työmaalla?

Teema 3: Ihmisten johtamisen ja vuorovaikutuksen nykytila

- Miten kuvailisit omaa rooliasi ihmisten johtajana työmaalla?
- Millainen on vuorovaikutuksen ja palautteen taso työmaalla arjen tilanteissa?
- Koetko, että työmailla on tilaa avoimelle keskustelulle, virheiden esiin tuomiselle ja kysymiselle?
- Onko ihmisten johtamisessa työmaajohdolla kehittämistarvetta? Jos on perustele.

Teema 4: Työmaaympäristön vaikutus johtamiseen

- Miten projektimuotoinen työ vaikuttaa esihenkilötyöhön ja ihmisten johtamiseen työmaalla?

- Millaisia haasteita alihankkijoiden ja eri organisaatioiden johtaminen tuo työmaajohdon arkeen?
- Mitkä työmaan rakenteelliset tekijät haittaavat eniten osaamisen ja ihmisten johtamista?

Teema 5: Kehitystarpeet ja suositukset

- Missä asioissa työmaajohdon johtamista tulisi mielestäsi kehittää eniten?
- Missä asioissa työmaajohto tarvitsee eniten tukea organisaatiolta?
- Mitkä konkreettiset muutokset parantaisivat osaamisen hyödyntämistä ja ihmisten johtamista työmailla?