



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kiinteistöalan osaamistarpeiden kartoitus

Lampinen, Leena

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Kiinteistöalan osaamistarpeiden kartoitus

Leena Lampinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2018

Leena Lampinen

### Kiinteistöalan osaamistarpeiden kartoitus

Vuosi 2018 Sivumäärä 37

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin nykyisiä ja tulevia kiinteistöalan osaamistarpeita työnantajien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin mitä ne ovat ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tarkoituksena on kehittää kolmen ammattikorkeakoulun (3AMK) eli Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian kiinteistöalan koulutusta. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset tuovat myös haasteita koulutukselle. Näihin muutoksiin ja vielä tunnistamattomiin osaamistarpeisiin 3AMK hakee yhdessä uusia koulutusratkaisuja. Työn toimeksiantajana on Laurea-ammattikorkeakoulu sekä ulkopuolisena toimeksiantajana asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry.

Teoriaviitekehyksen pohjana on rakennuksen elinkaari, toimitilajohtaminen, kiinteistöala ja ammatillinen osaaminen. Kiinteistöala on suuri työllistäjä ja vaikuttava tekijä kansantaloudelle, niin tilojen tarjoajana kuin kansanvarallisuuden ylläpitäjänä. Kiinteistöala elää muutoksen aikaa kaupungistumisen ja digitaalisuuden lisääntymisen myötä. Kiinteistöalan yhteiskunnallisesti merkittävä rooli edellyttää perustutkimusta ja vaikuttaa osaamisen kehittämiseen.

Aineiston hankintaan käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelurunko muodostui neljästä teemasta ja teemojen alla olevista lisäkysymyksistä. Tämän menetelmän avulla haluttiin selvittää kaikki mahdolliset kiinteistöalan osaamistarpeet. Haastattelut litte- roitiin kokonaan ja pelkistettiin asiasältöjen mukaan. Näistä muodostui eri osaamistarpeita ja jokainen tarve analysoitiin erikseen.

Tutkimustulokset voidaan jakaa neljään eri osaamistarpeeseen: tekninen osaaminen, esimiestyö, digiosaaminen ja asiakasymmärrys. Näiden aihealueiden osaaminen on merkittävässä roolissa eri kiinteistöalan tehtävissä. Koska kiinteistöala on niin monialainen, myös osaamistarpeet jakautuivat useampaan aiheeseen tässä tutkimuksessa. Monesta kiinteistöalan tehtävästä on hyvä ymmärtää vähän, mutta on alueita, joita pitää osata syvemmin.

Koska kiinteistöala on merkittävä työllistäjä ja rakennuksissa on kiinni paljon omaisuutta, on kiinteistöalan koulutusta tarpeellista kehittää. Tutkimus pohjautuu neljän kiinteistöalan yrityksen edustajan haastatteluun ja heidän mielipiteisiinsä ja kokemukseensa. Kehitysehdotukseni kiinteistöalan koulutuksen kehittämiseen on syventää opetusta digitalisaation kehityksen myötä digiosaamiseen sekä asiakasymmärrykseen, esimiestyöhön ja tekniseen osaamiseen.

Asiasanat: rakennuksen elinkaari, toimitilajohtaminen, kiinteistöala, ammatillinen osaaminen

Leena Lampinen

**An analysis of skills needs in the real estate sector**

Year	2018	Pages	37
------	------	-------	----

---

This thesis explored the current and future knowledge skills of the real estate sector from employers' point of view. The study investigated what they are and what kind of skills are needed in the future. The aim is to develop the real estate education of three universities of Applied Sciences (3AMK), namely Haaga-Helia, Laurea and Metropolia. The changes in society also pose challenges for education. For these changes and unmatched knowledge needs, 3AMK is seeking new training solutions together. The rector of the work is Laurea University of Applied Sciences and as an external commissioner the RAKLI ry, the Housing, Premises and Construction Association.

The theoretical framework is based on the building's life cycle, property economics, real estate and professional competence. The real estate industry is a great employer and an influential factor in the national economy, both as a provider of space and as a public maintainer. The real estate industry will live in a matter of time with the rise of urbanization and digitalisation. The socially important role of the real estate sector requires basic research and influences the development of competence.

Semi-structured theme interviews were used to obtain the material. The interview body consisted of four themes and additional questions under the themes. The purpose of this method was to find out all possible know-how in real estate. The interviews were fully redesigned and reduced according to content. These formed different skills' needs and each need was analyzed separately.

The research results can be divided into different skills' needs: technical competence, supervisor work, digital competence and customer understanding. The competence of these themes plays a significant role in various real estate positions. As the real estate sector is so multifaceted, the competence needs have been divided into several topics in this study. It is good to understand a lot of real estate tasks, but there are areas that need to be deeper.

Since the real estate sector is a major employer and the buildings have a lot of attachment to property, real estate education needs to be developed. The research is based on the interview of four representatives of the real estate industry and their opinions and experience. My development proposal for the improvement of real estate education is to deepen the education in digital competence, customer understanding, supervisory work and technical know-how.

Keywords: building life cycle, facilities management, field of real estate, professional competence

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Toimeksiantaja Laurea-ammattikorkeakoulu ja RAKLI .....	7
2	Rakennuksen elinkaari .....	8
2.1	Rakennuksen taloudellinen elinkaari .....	9
2.2	Rakennuksen tekninen elinkaari.....	9
3	Toimitilajohtaminen.....	10
3.1	Toimitilapalvelut .....	11
3.2	Kiinteistöpalvelut .....	12
3.3	Käyttäjäpalvelut.....	13
4	Kiinteistöala.....	13
4.1	Kiinteistöalan tulevaisuus.....	13
4.2	Digitalisaatio .....	14
4.3	Kaupungistuminen.....	15
5	Ammatillinen osaaminen.....	15
5.1	Ammatillinen kasvu .....	16
5.2	Osaamisen tavoitteet ja tunnistaminen .....	16
6	Tutkimuksen toteutus .....	17
6.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	17
6.2	Haastattelu.....	18
7	Kiinteistöalan osaamistarpeet työntäjän näkökulmasta .....	21
7.1	Tekninen osaaminen .....	21
7.2	Esimiestyö .....	22
7.3	Asiakasymmärrys .....	23
7.4	Digiosaaminen .....	24
8	Johtopäätökset .....	25
9	Pohdinta .....	29
	Lähteet .....	31
	Kuviot.. .....	34
	Taulukot .....	35
	Liitteet.....	36

## 1 Johdanto

Elämme kaupungistumisen, yhteisöllisyyden ja digitalisaation muutoksessa. Rakennettu ympäristö, kiinteistöt kuuluvat ihmisen elämään niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Jokainen meistä käyttää niitä aamusta iltaan. Työelämässä näkyvät murrokset aiheuttavat jatkuvia muutoksia työntekijöiden osaamistarpeissa. Myös kiinteistö- ja rakentamisala on muutoksessa. Toiminen (2017, 7) toteaa Sitran raportissa: ”Mitä parempaa osaamisemme on, sitä suurempi osa meistä pärjää huomisen työelämässä.” Vastuu osaamisesta kuuluu kaikille työelämän osapuolille: työnantajille, koulutusjärjestelmälle, julkiselle vallalle ja työntekijälle. Kaikkiin muutoksiin emme voi välttämättä itse vaikuttaa tai myöskään niitä ennustaa. Oakland ja Tanner (2007, 5) toteavat muutoksen tärkeimmiksi aiheuttajiksi työelämässä asiakkaan vaatimukset, toiminnan tehokkuuden parantamisen tarve, tuotteiden ja palveluiden laadun parantamisen tarve, lainsäädäntö, markkinakilpailu ja osakkeenomistajat. Rakennetun omaisuuden tila-raportin (ROTI 2017, 43-44) mukaan laadukas koulutus on merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa. Hallituksen tavoite on tehdä suomalaisista maailman osaavin kansa vuonna 2020. Kiinteistöalalla on erityisen paljon erilaisia työtehtäviä ja monimuotoisuus lisääntyy tulevaisuudessa. Osaaminen ja sen kehittämisen vaatimukset kasvavat koko ajan. Verkosto-osaamisen ja verkostojen johtamisen rinnalla korostuvat kilpailu- ja palvelukyky sekä kansainvälisyys ja vuorovaikutus.

Ammatteja häviää ja uusia syntyy. Oppimisen ja työn tekemisen välineet muuttuvat. Tulevaisuuden työ vaatii yhä korkeampaa ammattitaitoa, joka edellyttää tiedollista ja taidollista joustavuutta, oppimiskykyä, reflektointikykyä ja elämänhallintaa. (Sydänmaalakka 2010, 248-250.) Rakennus- ja kiinteistöalan tulevaisuuden näkymiä- raportissa todetaan, että vähitellen on tapahtumassa muutos myös rakennus- ja kiinteistöalalla. Yhteiskunnassa ja eri toimintaympäristössä kukaan ei voi toimia yksin. Haasteiden ratkaisemisessa tarvitaan monialaista osaamista. Verkottuminen ja yhteistyö useamman toimijan kanssa on arvokasta. Organisaatio ei voi olla paras osaaja kaikessa ja siksi osaaminen on haettava muualta. (Hyypä 2012, 43.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan nykyisiä ja tulevia kiinteistöalan osaamistarpeita työnantajien näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään mitä ne ovat ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Työn toimeksiantajana on Laurea-ammattikorkeakoulu sekä ulkopuolisena toimeksiantajana asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. RAKLI on kiinteistöalan yhteistyöjärjestö ja on ollut keskeinen kiinteistö- ja rakentamisalan vaikuttaja perustamisvuodestaan 1977 alkaen. Se edustaa koko rakennetun ympäristön omistajia, heidän edustajiaan ja käyttäjäorganisaatioita.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan rakennuksen elinkaaresta, toimitilajohtamisesta, kiinteistöalasta ja sen tulevaisuuden näkymistä sekä ammatillisesta osaamisesta.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kiinteistöalan Haaga-Helian, Laurean ja Metropolia ammattikorkeakoulun (3AMK) opintopolkua. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kiinteistöalan työelämän osaamistarpeita. Tutkimusongelmana on selvittää, mitä mahdollisia puutteita kiinteistöalan osaamisessa on kiinteistöalalla työelämän näkökulmasta ja mitkä ovat kiinteistöalan tulevaisuuden näkymät.



Kuvio 1: Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Osaamistarpeita on vaikea tunnistaa tuntematta kiinteistöalan rakennetta ja toimintaympäristöä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat: rakennuksen elinkaari, toimitilajohtaminen, kiinteistöala ja ammatillinen osaaminen.

## 1.2 Toimeksiantaja Laurea-ammattikorkeakoulu ja RAKLI

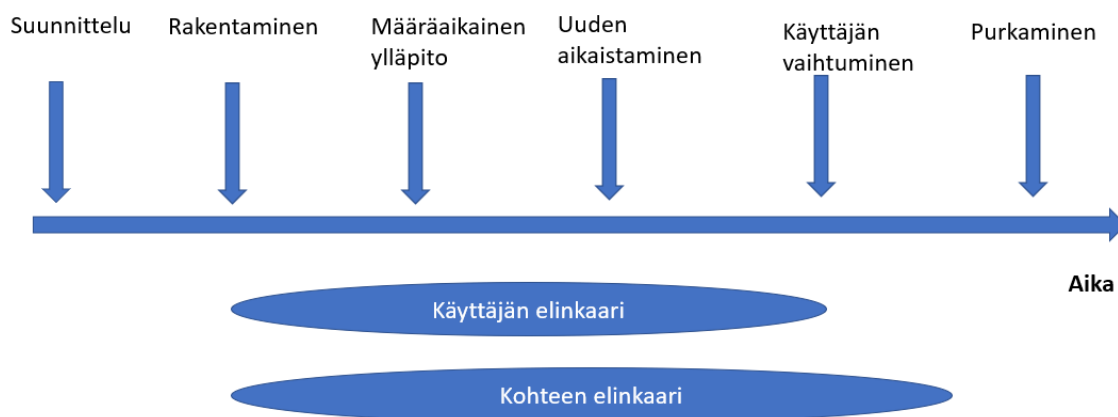
Laurea-ammattikorkeakoulu haluaa saada tietoa työnantajilta voidakseen kehittää toimitilajohtamisen opintoja työelämän tarpeita vastaavaksi. Laurean strateginen tavoite on olla pääkaupunkiseudun hyvinvoinnin ja kilpailukyvyyn kansainvälinen kehittäjä vuonna 2020. Opiskelijoilla on keskeinen rooli Laurean integroidussa toimintatavassa, jonka tavoitteena on tuottaa uutta osaamista ja palveluinnovaatioita. Laurea-ammattikorkeakoulu keskittyy sovellettuun tutkimukseen ja ammatilliseen korkeakoulutukseen yhdessä työelämän kanssa. Soveltava tutkimus luo asiantuntemusta, ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa. Tarkoituksena on edistää tu-

levaisuuden hyvinvointia, turvallisuutta ja kansainvälistä kilpailuetua. Laurea-ammattikorkeakoulussa voi opiskella kauneudenalan, liiketalouden, matkailu- ja palveluliiketoiminnan, sairaanhoitajan, terveydenhoitajan, sosionomin, rikosseuraamusalan, tietojenkäsittely ja turvallisuusalan tradenomin (AMK) koulutuksen. (Laurea fact and figures 2015.)

RAKLI toimii ulkopuolisena toimeksiantajana opinnäytetyössä ja yhteyshenkilönä on Projekti-päällikkö Juho Kess. RAKLI edustaa koko rakennetun ympäristön omistajia, heidän edustajiaan ja käyttäjäorganisaatioita sekä osallistuu aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun ja on siten merkittävä vaikuttaja kiinteistöalalla. Tarkoituksena on varmistaa, että suomalainen toimintaympäristö kehittyy koko ajan. RAKLI jakaa tietoa kiinteistö- ja rakentamisalasta, sen suhdanteista ja muutoksista sekä käytännöistä. Järjestön toimialat ovat asuminen, toimitilat sekä yhdyskunta ja infra. (RAKLI 2017.)

## 2 Rakennuksen elinkaari

Elinkaariajattelu on pitkäaikaista ja taloudellista ajattelutapaa. Kiinteistössä se tarkoittaa useita erilaisia ja eripituisia syklejä, jotka on tärkeää ottaa huomioon päätöksenteossa (Siikala 2000, 231.) Kiinteistön elinkaarta Leväinen (2013, 180) kuvaa kirjassa Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen aikajanalla eli rakentamisen suunnittelusta rakentamiseen ja aina rakennuksen purkuun saakka. Erityyppisillä rakennuksilla on hyvin erilainen elinkaari ja kestävyys. Elinkaaren pituus riippuu kyseisestä tarkastelukohteesta. Se voi olla esimerkiksi hankinnan ja luopumisen tai käytön aloittamisen ja lopettamisen välinen aika. Elinkaaresta yleisesti puhuttaessa tarkoitetaan rakennuksen kohteen elinkaarta. Yksittäisellä rakennuksella voi olla useita elinkaaria. Käyttäjän elinkaarella tarkoitetaan sitä aikaa, kun rakennus on samalla käyttäjällä.



Kuvio 2: Rakennuksen elinkaaret (Leväinen 2013, 180)



Elinkaarta voidaan tarkastella kiinteistöliiketoiminnan tai kiinteistöjohtamisen yritystoimintana, jolloin puhutaan yritystoiminnan elinkaaresta (Leväinen 2012, 180). Kiinteistön elinkaari sisältää kiinteistön vaiheet tontin hankinnasta ja rakentamisesta kiinteistön hyödyntämisestä luopumiseen asti. Kiinteistön elinkaari sisältää rakennuksiin ja rakenneosiin liittyvät erilliset elinkaaret. Kiinteistön toiminnallinen, taloudellinen ja tekninen elinkaari muodostaa ketjun, joka koostuu erilaisista ja eri tavoin kerrostuvista sykleistä, esimerkiksi omistamiseen, liiketoimintaan ja käyttötarkoitukseen perustuvista sykleistä. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012.) Tässä työssä keskitytään kohteen rakentamisen jälkeiseen ylläpitoon ja sen osaamistarpeiden kartoittamiseen.

## 2.1 Rakennuksen taloudellinen elinkaari

Rakennuksen taloudellinen elinkaari tarkoittaa ajanjaksoa, jonka aikana kohde pystyy vastaamaan sen käytettävyydelle asetetut vaatimukset. Toimitilat voivat vanhentua kalusteiden tai tietoverkkojen osalta nopeasti, mikäli niiden elinkaari on tullut loppuun. Rakennuksen taloudellinen käyttöikä on lopussa, jos sen omistaja ei enää saa toivottua tuottoa rakennuksesta. Tällöin rakennus vaatii nykyaikaistamista tai erilaista kehittämistä. (Leväinen 2012, 180.) Eri rakennustyypeillä on omat taloudelliset laskentajaksot. Asuinrakennuksilla se on enintään 30-50 vuotta, toimistorakennuksilla 20-40 vuotta ja liikerakennuksilla 5-20 vuotta. Lyhyemmälläkin aikavälillä tiloja saatetaan uusia. Peruskorjaus johtuu tavallisesti siitä, että rakennus on teknisesti vanhentunut. Varsinkin sisäosat ja talotekniset järjestelmät vaativat päivitystä. (Pulakka, Heimonen, Junnonen & Vuolle 2007, 38.)

## 2.2 Rakennuksen tekninen elinkaari

Rakennuksen tekninen elinkaari tarkoittaa kohteen teknistä kykyä palvella käyttötarkoitustaan. Teknisen elinkaaren tulee olla paljon pidempi kuin taloudellisen elinkaaren. Rakennuksen käyttöön vaikuttavat fyysinen kuluminen, vanheneminen, yhdyskuntarakenteen ja käyttäjätarpeiden muutokset. Näillä tekijöillä on omat vaikutuksensa ja niitä pyritään korjaamaan ylläpitotoimenpiteillä ja kunnostamalla. Rakennuksen tekninen elinkaari on Suomessa yleensä 50 vuotta. (Leväinen 2012, 181.) Laakson (2003, 511-512) mukaan kiinteistö tulee tuntea teknisesti, jotta kiinteistön huolto, hoito ja kunnossapito voidaan suunnitella. Ei ole yhdentekevää, kuinka omaisuutta käytetään ja huolletaan. Tämänhetkiset rakennukset muodostavat suurimman osan myös tulevaisuuden rakennuskannasta. Puutteellinen kiinteistön ylläpito voi aiheuttaa omistajalle tarpeettomia kuluja ja lyhentää kiinteistön elinkaarta.

### 3 Toimitilajohtaminen

Facilities management—‘the process by which an organization delivers and sustains support services in a quality environment to meet strategic needs.’

(Centre for Facilities Management)

Toimitilajohtamisesta on erilaisia määritelmiä, joiden vertaaminen paljastaa samankaltaisuuksia ja eroja. Raklin sanaston mukaan Toimitilajohtaminen (FM facility management) on kiinteistöjohtamista, jonka tarkoituksena on vastata tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalveluista (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012). Toimitilajohtaminen on lähtenyt USA:sta 1980-luvun alusta. Eurooppaan se tuli saman vuosikymmenen lopussa. Amerikassa toimitilajohtaminen on enemmän teknistä ja tilahallintoon keskittyvä. Euroopassa keskeistä ovat integroidut palvelut, terveellisyys, tuottavuus ja työolosuhteiden parantaminen. (Siikala 2000, 192.)

Leväinen (2013, 42-43) tarkastelee toimitilajohtamista tilojen käyttäjän ja palvelujen näkökulmasta. Se muodostuu käytettävyyden ja käyttäytymisen hallinnasta, tilatoimintojen johtamisesta, tilasuunnittelusta ja tilapalvelujen johtamisesta. Toimitilajohtaminen tukee yrityksen perusprosessia. Sen tarkoitus on parantaa työntekijöiden työskentelyolosuhteita, yrityksen perustoimintaa, organisaation toimintaa, strategisia tarpeita ja suorituskykyä. Organisaation on tarkoitus paneutua omaan ydintoimintaansa ja omaa ydinliiketoimintaa tuetaan eri palvelujen muodossa. Se voidaan toteuttaa sisäisenä tai ulkoistettuna palveluna. Toimitilapalveluiden tavoitteena on tuottaa kustannustehokkaasti paras mahdollinen lisäarvo ydintoiminnalle. Toimitilapalvelujen yleisin jako on kiinteistöpalveluihin ja käyttäjäpalveluihin.

Atkin & Brooks (2014, 43) taas toteaa, että periaatteessa on kaksi tapaa tarkastella toimitilajohtamista. Ensimmäinen omaksuu lyhyen aikavälin näkökulman huomioiden, mitä palveluja on ylläpidettävä ja missä niitä on mahdollista parantaa. Toinen on pidempi ja siinä otetaan huomioon mahdolliset muutokset, jotka todennäköisesti kohdistuvat tulevaisuuteen ja miten ne vaikuttavat vaadittuihin palveluihin. Tehokas toimitilajohtaminen perustuu siihen, että pystytään kehittämään ja toteuttamaan käytäntöjä, jotka vähentävät tai poistavat riskejä. Tämä edellyttää palvelutarjonnan keskittämistä, joka tarjoaa loppukäyttäjälle tyytyväisyyttä ja parasta arvoa ympäristössä.

Toimitilajohtamista on pidetty suhteellisen uutena tulokkaana kiinteistö- ja AEC-(arkkitehtuuri, insinööri ja rakentaminen) sektorilla. Tämä johtuu siitä, että se on nähty perinteisenä siivous-, korjaus- ja huoltotyönä. Nykyään se kattaa kiinteistöjen hallinnan, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, terveydenhuollon, turvallisuuden ja ympäristön, muutoksenhallinnan, sopimusten hallinnan, kiinteistöjen ylläpidon ja talotekniikan ylläpidon. (Atkin & Brooks 2014, 5.)

Organisaatiot eri maissa tunnistavat, että rakennusten hallintakustannukset, palvelujen tarjoaminen liiketoiminnan tukemiseksi ja työolojen parantaminen ovat tärkeitä kannattavuuden tekijöitä. Menestys voi riippua liiketoiminnan kustannusten vähentämisestä. Koska rakennukset muuttuvat monimutkaisemmiksi ja talotekniikka kasvaa, käyttäjien odotukset nousevat ja painostus kasvaa. Lisääntyvä lainsäädäntö terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin varmistamiseksi sekä ympäristön suojelemiseksi on lisännyt uusia velvollisuuksia yrityksille hallita työtiloja. (Aleksander 1993, 1.)

### 3.1 Toimitilapalvelut

Leväinen (2013, 47) jaottelee toimitilapalvelut kiinteistöpalveluihin ja käyttäjäpalveluihin, joista kerron enemmän omissa kappaleissa 3.2 ja 3.3. Kiinteistöpalvelut jakautuu edelleen kiinteistönhoitoon, joka sisältää kiinteistönhuoltoa, siivousta, jätehuoltoa ja ulkoalueiden hoitoa. Kunnossapito on taas ylläpitoon kuuluvaa toimintaa, jossa kohteen laatu pidetään uusimalla ja korjaamalla vialliset ja kuluneet osat. Toimitilat voidaan jaotella liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastotiloihin. Toimitila on kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012.)



Kuvio 3: Toimitilapalvelujen jaottelu (Leväinen 2013, 47)

Siikala (2000, 194-195) tarkoittaa tilapalveluilla kaikkia niitä toimintoja ja palveluita, joita kiinteistön omistaja ja käyttäjä tarvitsevat tilojensa hankkimiseksi, hallitsemiseksi, markkinointiseksi ja ylläpitämiseksi rakennuksen koko elinkaaren aikana. Nämä palvelut hankitaan keskitetysti. Asiakkaalle lisäarvoa luodaan laadukkailla palveluilla ja tuotteiden tarjoamisella. Leväisen (2013, 47) mukaan tilankäytössä huolehditaan asiakkaan tilatarpeista, joihin lukeutuu tilanhankinta ja tilasuunnittelu, tilojen hallinta ja tarpeettomista tiloista eroon pääseminen. Työympäristö suunnitellaan aina käyttäjien ja asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Työtilojen ja -tapojen muutos on murroksessa. Avokonttorit ja perinteiset toimistomalliset toimitilat ovat häviämässä ja tilalle on tullut monitoimitiloja. Monitoimitilalla tarkoitetaan toimistoratkaisua, jossa henkilökohtaisista työpisteistä ja työhuoneista luovutaan. Tilat ovat

joustavia ja muunneltavia. Ne tukevat erilaisia työnteon tapoja ja antavat yksilölle mahdollisuuden valita, missä ja miten työtä milloinkin haluaa tehdä. (RAKLI Työympäristöt.)

Yhä enemmän tarvitaan toimitilojen suunnittelussa ihmismielen ymmärtämistä eli kuinka ihminen käyttäytyy muutoksessa. Ympäristöpsykologia on pyrkinyt soveltamaan tällaista tietoa käytännössä rakennusten suunnitteluun, tilasuunnitteluun ja käyttöön. Tämä on erityisesti havaittavissa silloin, kun käyttäjäryhmät päättävät muuttaa ympäristöään. Muutos toteutetaan yleensä lisäämällä tai vähentämällä työasemia tai uudelleen järjestelemällä tiloja. Sosiaalipsykologia on tullut vahvasti mukaan viimeisen 40 vuoden aikana, sillä se perustuu tiedon keräämiseen siitä, miten ihmiset käyttäytyvät, ajattelevat, ymmärtävät ja arvioivat rakennettua tilaa. Fyysisen ympäristön muutosprosessi ei voi edetä tehokkaasti ilman, että käyttäjä sitoutuu muutokseen ja siten ymmärtää työtilan muutoksen hyödyt. (Vischer 2012, 124-125.)

### 3.2 Kiinteistöpalvelut

Kiinteistöpalvelu (Facility services) on tilojen ominaisuuksiin kohdistuvaa ja käyttäjän toimintaa tukevia palveluja. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012). Kiinteistöpalvelut sisältävät erilaisia käyttäjä- ja kiinteistöpalveluja sekä kiinteistön hoito- ja ylläpitopalveluja. Kiinteistöpalvelujen sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti ja niistä sovitaan yleensä erikseen joko vuokrasopimuksessa tai erillisessä palvelusopimuksessa. Kiinteistöpalvelualan yritykset tarjoavat monipuolisia kiinteistöpalveluita, joita ovat muun muassa siivous- ja puhdistuspalvelut, kiinteistönhuolto- ja ylläpitopalvelut, erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, tekniset palvelut, turvapalvelut, ympäristöpalvelut, isännöinti ja kiinteistön hallinnointipalvelut.

Kiinteistöpalveluja tuottavat yritykset ovat usein erikoistuneet tietyn palvelun tuottamiseen, kuten esimerkiksi siivoukseen tai kiinteistönhuoltoon, mutta suuremmat kiinteistöpalveluyritykset tarjoavat useista kiinteistöpalveluista koostuvia kokonaisuuksia. Jotta asiakas voi saada innovatiivisia ja kustannustehokkaita ratkaisuja kiinteistöpalvelujen vaatimuksiin, yhteistyö ja strateginen kumppanuus ovat kriittisiä. Palveluntarjoajat ovat kehittäneet avoimen kirjan ja läpinäkyvät vuorovaikutusmallit asiakkaidensa kanssa. (Browne & Wheeler 2006, 127.)

Kiinteistöpalvelualalle on keskeistä kiinteistöjen näkeminen kokonaisuuksina, joiden korjaukseen sekä kunnossa- ja ylläpitoon tarvitaan monenlaista osaamista. Kiinteistöpalvelualan asiakkaita ovat esimerkiksi valtion ja kuntien virastot ja laitokset, kaupan alan yritykset, majoitus- ja ravitsemisalan yritykset, terveydenhuollon ja sosiaalialan yritykset, toimisto- ja liikekiinteistöt, teollisuuden tuotantolaitokset, logistiikkayritykset sekä taloyhtiöt. (Ammattinetti 2017.)

### 3.3 Käyttäjäpalvelut

Käyttäjäpalvelut ovat kiinteistön käyttäjille ja niiden tilojen käyttäjille tarkoitettuja palveluita, jotka tukevat käyttäjien toimintaa. (Kiinteistöliiketoiminnan sanasto 2012). Käyttäjäpalveluita ovat turvapalvelut, viherkasvien hankinta ja hoito, ruokailu- ja ravintopalvelut, postipalvelut, puhelinpalvelut, aulapalvelut, tietoverkkopalvelut, pitopalvelut, sisustus-, kalustus- ja hankintapalvelut sekä muuttopalvelut. Tilapalvelut voidaan jakaa tilaan, infrastruktuuriin, ihmisiin ja organisaatioon. Tilaan ja infrastruktuuriin kuuluvat tilankäyttö, työympäristöstä huolehtiminen, tekninen infrastruktuuri ja siivous. Tilankäytössä huolehditaan asiakkaan tilantarpeista, tehdään tilasuunnittelua, hankintaa ja hallitaan tiloja. (Leväinen 2013, 47.)

## 4 Kiinteistöala

“We shape our buildings; thereafter they shape us.”

(Winston Churchill, 1874 --1965)

Kiinteistöala on suuri työllistäjä ja merkittävä tekijä kansantaloudelle, niin tilojen tarjoajana kuin kansanvarallisuuden ylläpitäjänä. Rakennettu ympäristö on arviolta yli 70 prosenttia kansanvarallisuudestamme. (Pekkanen, 192). Kiinteistötoimiala tarjoaa elin- ja toimintaympäristöjä asukkaille, yrityksille sekä julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioille. Ala työllistää suoraan noin 120 000 työntekijää, jotka työskentelevät muun muassa kiinteistösijoitustoiminoissa, kiinteistöpalveluissa, isännöintitehtävissä, kiinteistökehityksessä ja neuvonantotehtävissä. Myös alan välilliset työllistävyysvaikutukset ovat merkittävät, sillä satoja tuhansia henkilöitä työskentelee kiinteistöalaan läheisesti liittyvillä aloilla, kuten rakentamisessa, rakennustuoteteollisuudessa, vesi- ja jätehuollossa sekä infra-alalla. Kiinteistöalan työllisyys on myös varsin vakaata. Kiinteistökannan huolto ja kehittämisen tarve on jatkuvaa ja suhdanteista riippumatonta. (RAKLI Tilaa elämälle, 18.)

### 4.1 Kiinteistöalan tulevaisuus

Lith (2017, 2) toteaa Kiinteistöala Suomen Kansantaloudessa raportissa: 2000-luvulla merkittävään kasvattaneita uudentyyppisiä palveluja ovat kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyvät osaamisintensiiviset palvelut. Kiinteistöjen käyttäjät alkavat ulkoistamaan palvelujohtamista omien organisaatioidensa ulkopuolelle ja tuovat siten kasvua kiinteistöpalveluja tuottaville yrityksille. Toimistotilojen rakennuskohteita on käynnistetty edelleen, vaikka tyhjen toimistotilojen määrä on jatkanut kasvuaan. Vähittäiskaupassa on tapahtunut muutos nettikaupan osalta ja tuonut omia haasteita liiketilamarkkinoille. Osa kauppakeskuksista kokee kuitenkin digitalisaation ja teknologian kehityksessä uusia mahdollisuuksia, jos fyysiset myymälät ja nettikauppa osaavat yhdistää ostokokemuksen kuluttajia palvelevaksi. Kauppakeskuksiin vie-

dään nykyään myös julkisia palveluja, kuten perusterveydenhoitoa. Suuret kiinteistöpalvelualan yritykset kasvavat yritysostojen ja -fuusioiden kautta ja muuttuvat ylläpitopalvelujen tuottajista kokonaispalvelujen tuottajiksi. (Lith 2017, 2-12.)

#### 4.2 Digitalisaatio

Digitalisaatio ja tekoäly ovat jo arkipäivää. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan jalusta on aina ollut osaava ja koulutettu työvoima. Osaamiselta tullaan tulevaisuudessa vaatimaan etenkin digitalisaatioon ja tekoälyyn pohjautuvaa tietotaitoa yritysten toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten johdosta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017.) Hallituksen yksi kärkihanke vuosille 2017-2019 on digitalisaatio. Kiinteistö- ja rakennusalan digitalisaatiota koskeva hanke on uudistaa alaa tulevina vuosina monin tavoin. Rakennetun ympäristön ja rakentamisen digitalisaatio-hanke (KIRA-digi) toteuttaa osaltaan julkisten palveluiden digitalisoimisen kärkihanketta. Rakentamisen ja kaavoituksen osalta julkinen tieto avataan kaikkien käyttöön. Yhteentoimivat järjestelmät ja yhtenäiset toimintatavat helpottavat prosesseja ja kokeiluhankkeet luovat uutta liiketoimintaa. Vuoden 2018 loppuun kestävän KIRA-digin rahoitus on yhteensä noin 16 miljoonaa euroa, josta puolet maksaa valtio ja puolet kiinteistö- ja rakentamisala. (Ympäristöministeriö 2016.)

Rakennettu ympäristö tarjoaa monia mahdollisuuksia uusien teknologioiden hyödyntämiseen ja ihmisten arkea helpottamaan. Digiratkaisujen avulla voidaan esimerkiksi tehostaa kiinteistötiedon hyödyntämistä. Tiedon avulla voidaan helpottaa rakennuksen ylläpitoa, kun sitä koskevat tiedot ovat kaikkien käytettävissä koko elinkaaren ajan. Tarmo Pipatti (Solidhouse magazine) toteaa, että kiinteistö- ja rakentamisalalla on vahva tahto hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Pipatin mukaan on aika tehdä asioita aidosti uudella tavalla eikä vain kehittää olemassa olevia toimintatapoja. Digitalisaatio on lyhyessä ajassa muuttanut toimintatapoja monella elinkeinoelämän sektorilla, mutta rakennus- ja kiinteistöalalla se on toistaiseksi alkutekijöissään.

Osasyynä rakennus- ja kiinteistöalan hitaaseen heräämiseen on se, etteivät digitalisaation hyödyt ole selviä alan perusliiketoiminnalle. On vaikea nähdä mitä alan toimintoja voi ja kannattaa siirtää digitaaliseen ympäristöön. (Puhto 2016, 4, 30.) Myös osaamisen puute saattaa haitata. Virheellinen yritys voidaan tulkita niin, että digitaalisuus ei toimi tällä alalla. Digitalisaatio etenee vauhdilla ja seuraavaksi on tulossa Internet of Things (IoT) sekä robotiikka. Esineiden internetin (IoT) tekniikoiden avulla voidaan kytkeä laitteita Internet-verkkoon ja valvoa esimerkiksi kiinteistöjen energiankulutusta.

### 4.3 Kaupungistuminen

Maailma kaupungistuu ja joka vuosi rakennetaan kahdeksan uutta New Yorkia. Ensimmäistä kertaa maailmanhistoriassa enemmistö maailman ihmisistä on kaupunkilaisia. Kaupungistuminen on ilmiö, joka jatkuu lähitulevaisuudessakin. Viimeisten viiden vuoden aikana kaupunkialueiden väkiluku on kasvanut lähes 100 000 henkilöllä Suomessa ja yli 90 prosenttia väestönlisäyksestä suuntautui kuuteen suurimpaan kaupunkiin. (Tiihonen 2016.)

Vuonna 2050 jo 60 % maailman väestöstä asuu YK:n arvion mukaan kaupungeissa. Tulevaisuuden kaupunkien on siten oltava turvallisempia, kestävämpiä, tehokkaampia, mukavampia, interaktiivisempia ja digitalisaation avulla älykkäämpiä. Digitalisaatio on jo alkanut. Sensoripohjaisia järjestelmiä on käytössä monissa kaupungeissa kaikkialla maailmassa. Tulevaisuudessa älykkäät asunnot, rakennukset ja kaupungit tulevat tuottamaan suuria määriä tietoja. Tieto auttaa asukasta löytämään sähköautolleen parkkipaikan, säästämään vettä puistoissa, seuraamaan liikennettä, väkijoukkoja, saastetasoja ja pitämään ihmiset turvassa (Heinonen, 3.) Ongelmaksi kaupungeissa on muodostunut tilojen hukkakäyttö ja täysin tyhjinä seisovat tilat.

Kaupungit kasvavat jatkossakin. Näin toteavat Loikkanen ja Laakso (2016, 67) raportissaan tiivistyvä kaupunkikehitys. Kaupungistuminen on jatkunut kasautumisen haitoista huolimatta. Melu, saasteet, ahtaus tai ruuhkat eivät ole hidastaneet kaupungistumista. YK:n ja Maailmanpankin ennusteissa tämän kehitysuunnan odotetaan jatkuvan maailmanlaajuisesti. Suomessa väestöennusteet rakentuvat kaupunkialueiden työpaikkojen ja väestön kasvun varaan.

## 5 Ammatillinen osaaminen

Työelämässä osaaminen jakautuu ammatilliseen osaamiseen, yleisiin työelämätaitoihin ja itsensä johtamisen taitoihin. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön käsitystä itsestä ammatillisena toimijana. Millainen on hänen suhteensa työhönsä ja millaiseksi hän haluaa työssään ja ammatissaan tulla. Ammatilliseen identiteettiin kuuluu myös yksilön käsitys siitä, mihin tuntee kuuluvansa ja samaistuvansa. Mihin hän sitoutuu ja mitä hän pitää tärkeänä sekä mitkä ovat työtä koskevat arvot, eettiset näkökannat ja uskomukset. Ammatillisen identiteetin muodostumiseen vaikuttavat henkilökohtaiset resurssit, sisäiset ja ulkoiset rajoitteet sekä rakenteelliset tekijät. (Eteläpelto 2007, 90, 113.)

Ammatillista osaamista tulee opinnoista, osallistumalla erilaisiin projekteihin sekä työkokemuksesta. Asiantuntijuus kysyy pitkäjänteistä kouluttautumista, kokemusta ja sitä kautta harjaantumista. Osa asiantuntijuutta on oma osaaminen ja itsensä johtaminen. Asiantuntijan tie-

toperusta käsitetään koulutuksen tuottamaksi. Sydänmaanlakka (2010, 78) toteaa, että asiantuntijuudessa korostuvat vahva tietotaito omasta ammatista ja, että sitä asiantuntemusta osaa käyttää ongelmien ratkaisuisa. Ymmärrys ja ajattelemisen taito auttavat arvioimaan tilanteita ja asioita kriittisesti. Asiantuntijuus kehittyy osajalle, joka pystyy soveltamaan osaamistaan erilaisissa tilanteissa uudella tavalla.

### 5.1 Ammatillinen kasvu

Ammatillinen kasvu on jatkuva prosessi. Sen lähtökohtina ovat oman työn ja sitä koskevien opintojen merkityksellisyys ja tarkoituksenmukaisuus. Ammatillisuuteen kuuluu organisoitukykyä, työn, opiskelun, perhe-elämän ja vapaa-ajan muodostaman kokonaisuuden hallinta. Kasvuun kuuluvat myös ammatti-identiteetin syntyminen ja alan ammattietiikan omaksuminen. (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 26.)

Ammatillinen kasvu on jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, sitoutumista työhön sekä ammatillisen identiteetin uudelleen määrittelyä. Ammattiin kasvu on kehittymistä ammatissa ja toimimista työelämän eri organisaatioissa. Ruohotie (2002, 9) toteaa, että ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilö hankkii muuttuvien ammattitaitovaatimusten edellyttämiä tietoja ja taitoja. Ruohotie (2002, 53) yhdistää kasvun uraan ja henkiseen kasvuun. Samalla kun ihminen kasvaa ammatillisesti hän kasvaa myös ihmisenä.

### 5.2 Osaamisen tavoitteet ja tunnistaminen

Osaamisella on ihmiselle monia merkityksiä. Sen avulla ja mitä paremmin hän osaa, ihminen pystyy selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissään sujuvammin ja luotettavammin. Ihminen saa osaamisen kautta toisilta arvostusta ja oman paikkansa sosiaalisessa yhteisöissä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja tuo mielihyvää. (Viitala 2005, 112.) Poikelan (2002, 9) mukaan työn vaatimia tietoja ja taitoja ei voida pelkästään tuottaa virallisen koulutuksen ja opetuksen avulla. Työelämä edellyttää uusia pätevyyskäsitteitä, kuten itsenäistä tiedonhankintaa ja soveltamista, ongelmanratkaisua, yhteistyötä, moniammatillista osaamista ja kykyä oppia jatkuvasti. Ruohotie (2000, 40) toteaa, että yleisiä työelämävalmiuksia ovat elämänhallinta, kommunikaatiotaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen ja innovaatioiden sekä muutosten vauhdittaminen.

Yksilön osaamisen perustana on tieto. Se kanavoituu näkyväksi toiminnaksi vain, jos sen haltija osaa soveltaa tietoa ja yhdistää siihen taidon. Pitää olla myös motivoitunut. Ammattitaidon selvä osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta ja asenteesta. Tiedon laadulla on merkitystä ammattitaidon pohjalle. (Viitala 2005, 126.) Hätönen (2011, 9) laajentaa osaamisen kä-



sitystä luovaan käyttäytymiseen, ajattelun taitoon, työn organisointikykyyn, ryhmässä työskentelyyn, oppimistaitoihin sekä osaa sopeutua ja mukautua muutoksiin. Oman osaamisen ja toiminnan arviointi on myös tärkeätä ja samalla sen kehittäminen.

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen (AHOT) on käytäntöjen kokonaisuus, joka kattaa muodollisen koulutuksen, sen ulkopuolelta hankitun osaamisen ja arkielämästä tulleen osaamisen. (Kallberg 2009, 14). Yksittäinen korkeakoulu katsoo osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen olevan prosessi, jossa eri tahot ja tasot kohtaavat. Työelämän puolelta katsottuna se on osaavan työvoiman saatavuus, osaamistarpeiden päivittäminen ja täydentäminen.

Ranki (1999, 39-41) toteaa, että osaamisen kehittäminen alkaa sen tunnistamisesta. Osaaminen tulee ilmi toiminnassa ja näkyy siinä, miten hyvin henkilö suoriutuu tehtävässään. Osaamista arvioidaan suhteessa vaatimuksiin ja tulevien osaamistarpeiden ennakoimiseen. Ennakoiminen on toimenpiteiden perusta. Sillä saadaan vastausta siihen, mihin osaamista pitää suunnata tulevaisuudessa ja mitä osaamista silloin tarvitaan.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kiinteistöalan osaamistarpeita eri kiinteistöalan työntekijien näkökulmasta. Tutkimusmenetelmää valitessani mietin sitä, kuinka saan parhaiten selville työelämän osaamistarpeet ja millaiselta tulevaisuus näyttää kiinteistöalalla. Miten kiinteistöalaan tulee vaikuttamaan digitalisaatio ja kaupungistuminen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tuntui heti poissuljetulta vaihtoehdolta. Haastatteluja kvantitatiivista menetelmää käyttäen olisi voinut tehdä enemmän, mutta kyselylomakkeen lähettäminen tuskin olisi antanut niin yksityiskohtaista tietoa kuin syvähaastattelu. Siten kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vaikutti oikealta vaihtoehdolta kerätä aineistoa. Haastattelun vuorovaikutteisuus antaa mahdollisuuden laajempaan ja syvempään kuvaan tutkittavista ilmiöistä. Haastattavat on myös mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos tarvitsee täydentää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 206.)

### 6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi ym. (2013, 161) toteavat, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Aineistonkeruumenetelmänä on usein haastattelu, kysely tai havainnointi. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää työnantajien kokemuksia, käsityksiä, osaamistarpeita ja tulevaisuuden odotuksia kiinteistöalalta. Päädyin keräämään aineiston haastattelella henkilöitä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä kiinteistöalalla. Puolistrukturoitu teema-

haastattelu valikoitui parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa yhdistyy lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun hyvät puolet. Haastattelun etu on siinä, että aineistonkeruutilannetta voidaan säätää joustavasti ja huomioida vastaajat. Kysymyksiä voidaan esittää eri järjestyksessä ja on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia. Haastattelun etu on myös se, että voidaan nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet. Haastateltavat voivat myös kertoa itsestään tai aiheestaan laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2013, 205.)

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta eli tässä tapauksessa yritystä ja sen käyttäytymistä. Vaikka tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään, niin tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruumenetelmä mahdollistaa sen, että pääsee lähelle tutkittavaa kohdetta. Tutkijan pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkökulma ja heidän näkemyksensä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tutkimus vastaa kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä. (Eskola ja Suoranta 1998, 60.)

## 6.2 Haastattelu

Toimeksiantajan pyynnöstä aineiston keruussa ei rajattu eri kiinteistöalan työtehtäviä, vaan haluttiin kartoittaa kaikki osaamistarpeet. Tutkimukseen haastateltavat kiinteistöalan toimijat valittiin heidän toimialansa mukaan, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva kiinteistöalasta. Haastateltavat yritykset edustavat eri kiinteistöalan toimialoja. Kolme yrityksistä oli yksityisiä ja yksi julkinen. Heidän tuottamat toimialansa ovat: ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut, kiinteistöjen myynti- ja ostoneuvonta, arvioinnit ja analyysit, toimitilavälitys sekä kiinteistö- ja toimitilajohtamispalvelut.

Haastateltavaksi valittiin lähtökohtaisesti henkilöitä, jotka olivat perehtyneitä toimitilajohtamiseen. Otin yhteyttä yritysten HR:ään ja tiedustelin sopivia haastateltavia. Lähetin viiteen eri kiinteistöalan yritykseen ja yhdelle asiantuntijalle sähköpostia haastattelua varten. Neljä vastasi haastattelupyyntöön. Asiantuntijahaastattelua ei saatu sovittua kiireiden takia. Yksi yritys ei vastannut sähköpostiini eikä soittopyyntööni. Kaikki muut neljä haastattelua saatiin sovittua nopealla aikataululla. Pyytäessäni sähköpostitse haastateltavia osallistumaan haastatteluun kerroin heille, ettei heidän tarvitse valmistautua siihen erikseen. Haastateltavista kuitenkin yksi halusi kysymykset etukäteen. Yksi haastatteluista tehtiin Skypen välityksellä ja loput kolme haastattelua suoritettiin tapaamalla haastateltavat henkilökohtaisesti heidän työpaikoillansa.

Kaikilla haastateltavilla oli pitkäaikainen kokemus kiinteistöalasta 7-33 vuotta. Työnkuvat olivat vaihtelevia ja kaikilla oli alaisia. Ensimmäinen haastateltava toimii kehityspäällikkönä palvelulinjalla ja vastaa työntekijöiden osaamistarpeista. Toinen haastateltava on asiantuntijaroolissa ja tuottaa asiantuntijapalveluja heidän organisaationsa sisällä. Hän vastaa yrityksen sisällä tapahtuvasta kiinteistöalan koulutuksesta. Kolmas haastateltava on kiinteistömanageri yrityksessä ja vetää business park-tiimiä eli vastaa business park-kohteiden palvelujohtamisesta ja vuokrauksesta. Neljäs haastateltava on arkkitehti ja johtaa monitieteistä yksikköä, johon kuuluu työympäristökehittämistä, muutosjohtamista sekä tietotyön suorituskyvyn mittaamista ja kehittämistä. Pyrin suojelemaan haastateltavien henkilöllisyyttä kirjoittaessani opinnäytetyötäni niin, ettei heitä pysty tunnistamaan yksittäisten vastausten perusteella.

Alla olevassa taulukossa yhteenveto haastateltavien koulutuksista ja työtehtävistä kiinteistöalalla.

Koulutus	Työtehtävät	Kiinteistöalalla
Huoltomestarin tutkinto, Teknillinen opisto, Rakennusautomaation kurssit	Operatiivinen toiminta, Kehityspäällikkönä palvelulinjalla	33 vuotta
Siivousteknikko, Ammattiaineen opettaja, Restonomi, YAMK-palvelujohtaminen	Palveluesimies, Myyntisuunnittelija, Myyntineuvottelija, Palvelupäällikkö, Asiantuntijarooli	25 vuotta
Yliopistokoulutus	Opetus- ja kurssiassistentti, Associate manager	7 vuotta
Arkkitehti	Arkkitehti pääsuunnittelija, Työympäristön kehittäminen	25 vuotta

Taulukko 1: Haastateltavien taustat

Haastattelua varten olin laatinut teemahaastattelun mukaan neljä teemaa: taustatiedot, työ, osaaminen ja kiinteistöalan tulevaisuus. Teemoja avataan tarkentavilla tutkimuskysymyksillä, joihin haetaan vastauksia haastattelututkimuksilla. Tarkemmat kysymykset löytyvät liitteestä 1. Valittujen teemojen avulla pyritään pääsemään mahdollisimman lähelle haastateltavien työtä ja sitä kautta selvittämään heidän osaamistarpeitaan. Teemana työ tuo ymmärrystä heidän työstään ja millaisia kiinteistöalan tehtäviä heidän yksikkönsä tuottavat. Osaamisen teema antaa vastauksia osaajien riittävydestä, ja millaisia tietoja ja taitoja työntekijöiltä edellytetään. Neljäs teema luo näkökulmia kiinteistöalan tulevaisuuteen, kaupungistumiseen, digitalisaatioon ja niiden vaikutuksista osaamistarpeisiin.

Haastattelupaikkana toimi neuvotteluhuone tai muu vastaava tila. Kaikki haastattelut äänitettiin ja haastateltavat olivat tietoisia äänityksestä. Haastattelutilanteessa istuimme vastakkain pöydän molemmin puolin, jolloin pystyin luomaan katsekontaktin haastateltavaan. Kerroin heille myös ennen varsinaisen haastattelun alkua tarkemmin opinnäytetyöstäni ja miksi haastattelen juuri heitä. Haastatteluun oli etukäteen varattu tunti ja tapaamiset kestivät tunnin verran. Esitin haastateltavilleni tutkimuskysymyksiksi asettamani kysymykset ja he saivat vastata niihin vapaasti. Äänitettyä aineistoa siitä kertyi noin 40-65 minuutin verran yhtä haastattelua kohden. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Aineisto

sen sijaan voi olla hyvinkin suuri. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden varmistaa aineiston riittävyys. Tietoa kerätään niin kauan, kun tapaukset eivät anna enää uutta informaatiota. (Alasuutari 2012.)

Kaikille haastateltaville ei esitetty kysymyksiä samassa järjestyksessä, koska joskus keskustelut lähtivät luontaisesti aiheesta toiseen. Siinä kohdassa oli hyvä esittää jatkokysymys vielä tulematta olevaan teemaan. Päätin olla tekemättä haastattelun aikana muistiinpanoja, koska äänitin kaikki haastattelut. Keskityin kuuntelemiseen ja tarkastelin vain haastattelun aikana haastattelua varten laatimiani kysymyksiä. Halusin varmistaa, että kaikki ennakkoon suunnitellut asiat tulisivat kysytyiksi. Kahdessa viimeisessä haastattelussa esitin muutamia uusia kysymyksiä, jotka mielestäni toivat lisäarvoa tutkimukseen. Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2003, 77), että teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan.

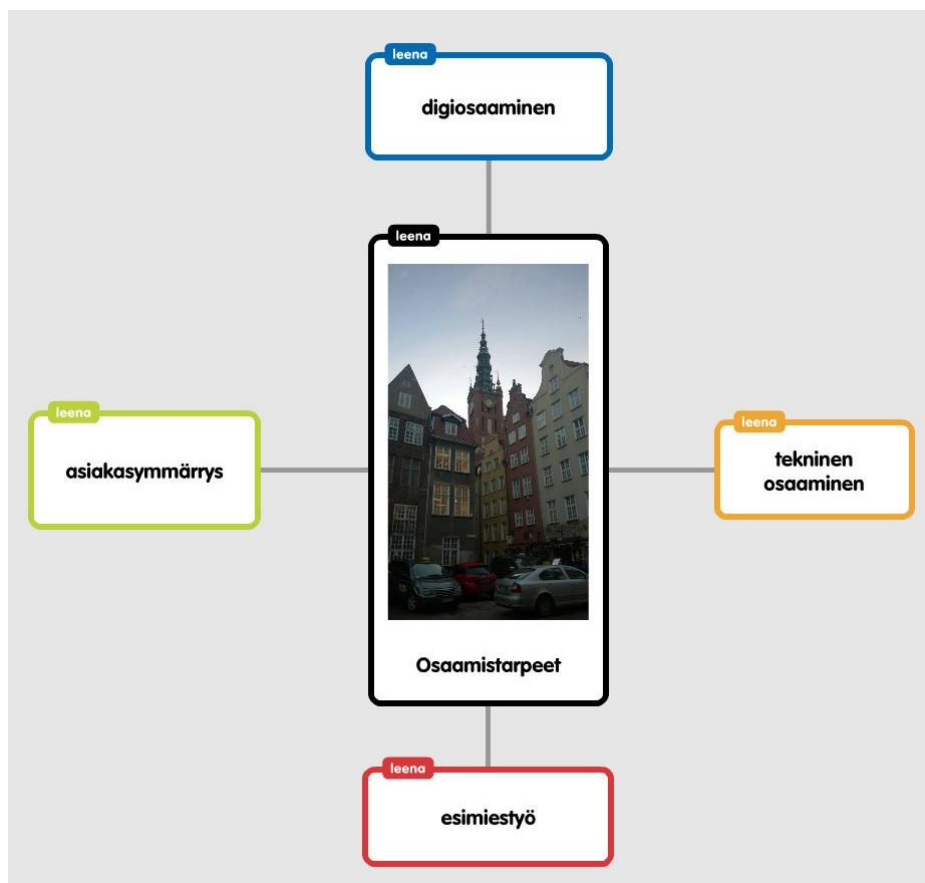
Aineistoa kerätessäni purin jokaisen haastattelun heti ja siirsin haastattelut tietokoneelleni. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 135) toteavat on aineiston käsittelyyn ja analyysiin ryhdyttävä mahdollisimman nopeasti keruuvaiheen jälkeen. Aineisto on tällöin vielä tuore. Päätin litteroida kaikki haastattelut sanasta sanaan ja samalla tutustua aineistoon. Äänenpainot ja tauot jätin kirjoittamatta ylös, koska en kokenut niillä olevan merkitystä tutkimuksessa. Haastatteluista kertyi aineistoa yhteensä 35 sivua. Ruusuvuoren mukaan (2010, 427) laadullisessa haastattelututkimuksessa on yleistä tehdä analyysi nimenomaan litteroidusta aineistosta. Nauhoitettua puhetta kuuntelemalla kokonaisuuksien hahmottaminen olisi vaikeaa. Litteroidessa mietin tutkimusaihetta ja -ongelmaa sekä aineistolle tehtyjä kysymyksiä. Samalla tulkitsin aineistoa ja pystyin erottelamaan tutkimuksellisesti relevanttia tietoa.

Litteroinnin jälkeen luin haastattelut läpi ja perehdyin aineistoon. Lukeminen tuntui hieman vaikealta, vaikka olin erotellut teemat. Ruusuvuoren (2010, 26) mukaan aineiston koostaminen visuaalisesti auttaa hahmottamaan aineistoa ja analysointia. Päätin tulostaa kaikki haastattelut ja aloittaa leikkaa-liimaa-askartelun. Lattialle levitin ison alustan ja yhdistin aineistoa haastattelijoilta tekemiäni kysymysten mukaan. Aineistosta löytyi nopeasti teemat ja rajasin pois sellaisen aineiston, joka ei liittynyt tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi käytin korostusvärikynää ja merkkasin aiheen otsikot.

Lattialta siirryin tietokoneelle ja tein taulukon, johon kirjoitin merkkamani aiheen otsikot. Kokosin niiden alla olevat vastaukset yhteen ja aloin tarkastella vastauksia suhteessa toisiinsa. Etsin samankaltaisuuksia sekä eroavuuksia. Seuraavaksi aloin ryhmitellä eli klusteroida yhden otsikon alle siihen liittyvät asiat aihepiireittäin.

## 7 Kiinteistöalan osaamistarpeet työntäjän näkökulmasta

Haastatteluaineistoa läpi käydessäni sieltä nousi seitsemän erilaista osaamistarvetta: työpsykologia, humanistinen osaaminen, juridiikka, tekninen osaaminen, esimiestyö, asiakasymmärrys ja digiosaaminen. Näistä neljä viimeistä osaamistarvetta nousivat tutkimuksessa selvimmin esiin sekä haastateltuja yhdistävänä tekijänä että useimmiten mainittuina eri asiayhteyksissä. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi alla näkyvässä kuviossa esitettyjä neljää osaamistarvetta.



Kuvio 4: Osaamistarpeet

### 7.1 Tekninen osaaminen

Haastatteluaineistosta nousi esille se, kuinka tärkeätä on ymmärtää rakennetun ympäristön kokonaisuutta ja myös kaavoitusta. Kiinteistön huolto, hoito ja kunnossapito pitää osata suunnitella. Ei ole yhdentekevää, kuinka omaisuutta käytetään ja huolletaan. Rakennuksen teknisestä elinkaaresta puhuttaessa sen vaikutus ei ole erillinen asia muusta ympäristöstä, vaan vaikuttaa myös taloudelliseen ylläpitoon. Eräs haastateltava kertoi kuinka usein pienissä tai keskikokoisissa yrityksissä hallintojohtaja, talousjohtaja ja välillä jopa toimitusjohtaja saattaa osallistua tila-asioiden hoitamiseen ja tekee päätöksiä missä toimitaan. Tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia minkälainen kiinteistöedustajan täytyy olla.

”yleisesti tekninen isännöinti, tekniseen isännöintiin on haastava löytää osaavia, sopivia henkilöitä, jotka ymmärtäisivät riittävästi siitä rakennuksesta, talotekniikasta...”

Yhden haastateltavan mukaan tila ei meiltä lopu kaupungistumisen myötä. Suomalaisilla ei ole samanlaisia ongelmia kuin Hong Kongissa tai New Yorkissa. Tarjousrakentaminen on mielenkiintoista, rakennetaan ylöspäin tai isoille vanhoille tonteille. Kaupungit muuttuvat ja elävät niin, että asunnot muuttuvat toimistoiksi ja hotelleiksi riippuen alueen kehityksestä. Teknistä osaamista tarvitaan yhä enemmän pitämään rakennuksista huolta. Rakennusten arvon halutaan säilyvän ja se on kansantaloudelle hyvä. Rakennuksia, käyttäjiä ja omistajia pitää ymmärtää, jotta niitä käytetään järkevästi.

”se luo tietysti mahdollisuuksia alalle, tiloja tarvitaan, ne keskittyvät kaupunkeihin. Meillä se tarkoittaa lähinnä, että tarvitaan julkisen liikenteen yhteyksiä ja asuntorakentamispuolella se tuo painetta.”

## 7.2 Esimiestyö

Haastateltavat toivoivat, että koulutukseen lisätään esimiesopintoja. Se on yksi tärkeimmistä asioista, millä henkilöstö saadaan sitoutettua työhön. Esimiesten täytyy osata kohdella ja johtaa työntekijöitä hyvin ja ymmärtää sen merkityksen, mikä työntekijöillä on suhteessa asiakkaaseen ja heidän asiakkaidensa kohtaama palvelukokemus.

”kiinteistön- ja ylläpidon puolella tarvitaan niitä ihmisiä, jotka pystyvät toimia esimiesroolissa ja lähiesimiehenä näille ammattiosaajille, sparraamaan ja antamaan heille ammatillista tukea ja toisaalta toimimaan johdon mukaisesti hyvänä esimiehenä.”

Haastateltavien mukaan esimiesroolissa täytyy omata riittävä määrä empatiaa ja sympatiaa sekä hallita sen lisäksi talouspuoli. Pitää myös olla uskottava asiakkaan suuntaan ja ymmärtää minkä arvon tuottaa oman tiimin kanssa omille asiakkaille. Yksi haastatelluista kertoi, että tulevaisuuden esimiehiä ei ole kasvamassa ja niistä on pulaa. Esimiesvalmiudet koetaan tärkeiksi. Esimerkiksi sähköinsinöörillä ei ole välttämättä käsitystä siitä, mitä tarkoittaa ihmisten ja asiakkaan johtaminen. Johtamisen valmiudet ovat sellaista taitoa, jota työelämässä kaivataan.

”niin kauan, kun me tuotetaan henkilöstövaltaisia palveluja, niin kauan ei myöskään esimiestyö lopu.”

Toinen haastateltava totesi, että toimitilajohtamisen sisällä pitäisi olla myös ymmärrys siitä, että siinä roolissa voi joutua toimimaan esimiesroolissa. Se ei ole pelkästään tilamuutosta ja

siksi johtamista tulisi lisätä koulutuksen ymmärrys näkökenttään. Kommunikointi on aina tärkeää kaikkien kanssa, mutta erityisesti asiakasrajapinnassa.

”...johtamisen ja esimiestyön ymmärrystä yhtäläillä vaikkapa sitä liiketoiminta ympäristön ymmärrystä. Ne kaikki yhdistyy tässä ja tietysti se kiinteistöala, pitää ymmärtää myös sitä toimintatila ja kiinteistöjohtamisen puolta...”

### 7.3 Asiakasymmärrys

Haastattelussa korostuu erityisesti asiakastarpeen tunnistamisen osaaminen ja kuinka tärkeä ja arvokas asia se on. Asiakasymmärrysosaamiselle varmasti löytyy kysyntää tulevaisuudessa. Suomessa alkoi jo 90-luvulla näkyä se suuntaus, että yritykset keskittyvät yhä enemmän vain ydintoimintaansa. Yritykset karsivat rönsyjä, ostavat tarpeen mukaan ja ovat valmiita maksamaan ylimääräistä hintaa siitä, että palvelut tulevat muualta. Yritykset saavat määrittelemänsä tason palveluja ja voivat lopettaa tilauksen, kun eivät enää tarvitse sitä.

”ymmärtää asiakastarpeita, asiakkaan kuuntelu, se on varmaan se tarve ja tavallaan teidän vahvuus ja sitten just niitä palvelusuunnittelun, palvelumuotoilun, palvelujohtamisen ajatuksia tuoda ihan tavalliseen tekemiseen.”

Yksi haastateltavista totesi, että kansainvälistymisen myötä tulee enemmän ulkomaalaisia ja meidän pitää opettaa heille käytännön asioita kuten saniteettitilojen käyttö. Asiakkaiden pitää tuntea olonsa turvalliseksi liikkuessaan kauppakeskuksissa ja erilaisissa kiinteistöissä. Ne vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen ja asiakastarpeisiin. Palveluiden laatu on hyvä ymmärtää. Rakennukset ovat käyttöliittymä ihmiselle, jossa vietetään todella paljon aikaa.

”tarpeet moninaistuu, pirstaloituu, sieltä tulee se asiakasymmärrys.”

Yleinen asiakastarpeiden ymmärrys ei riitä, vaan jostakin alueesta pitää osata enemmän. Toinen haastateltavista mietti onko se koulutuksen vai sen jälkeisen suuntautumisen tehtävä. Oppiiko sen silloin käytännössä. Kuinka paljon erikoisvalmiuksia voi antaa koulussa eli kykyä ymmärtää asiakastarpeita ja tietoa mitä ne voivat olla.

”pitää ymmärtää, että ne asiakastarpeet differoituu jatkossa entistä enemmän.”

”...asiakas organisaatiossa se muutos menee mahdollisimman johdetusti ja jäsennellysti, sujuvasti läpi kun muutetaan usein hyvinkin vanhakantaisesta perinteisestä koppi konttorista tän tyyppisiin mobiileihin monitila ympäristöihin...”

## 7.4 Digiosaaminen

Kaikkien haastateltavien mukaan hallituksen kärkihankkeella digitalisaatiolla on vaikutusta kiinteistöalalle ja paljon positiivista vaikutusta. Palvelukeskustoimintoja laitetaan palvelurobotin taakse ja tekniikan suomia mahdollisuuksia tullaan hyödyntämään kiinteistöalalla. Sillä on suuri merkitys ja painoarvo, mutta pelkällä digitalisaatiolla ei ratkaista kaikkia arkipäivän haasteita. Ihminen tuottaa ihmiselle palvelua ja sitä palvelukokemusta, ihmisen läsnäoloroolia ei saa unohtaa kokonaan. Koko kiinteistöala on työvoimavaltainen ala eli tehdään paljon ihan fyysistä työtä, niin kaikkia ei pystytä robotiikalla korvaamaan. Varmasti tulee vielä sellaisia uusia teknisiä ratkaisuja, mitä ei osata vielä tunnistaa. Robotit tulevat olemaan yhä valmiimpia liikkumaan itsenäisesti rakennetussa ympäristössä.

”...tämmöisten tylsien manuaalisten vaiheiden korvaaminen robotiikalla tai IoT:llä vois olla ihan hyvä ja positiivinen juttu.”

Kaupallisella kiinteistöpuolella dokumenttien hallinta pitäisi tehdä paremmin. Kiinteistöliiketoiminnassa asiakkuudet alkavat ja päättyvät. Näin toteaa yksi haastateltavista. Jos esimerkiksi asiakas myy toimistokohteen ulkomaiselle sijoittajalle, niin edessä on valtava kasa papeeria, mappeja ja arkistoa. Yrityksellä on digitaalista materiaalia ja osa siitä pitäisi saada napin painalluksella indeksoitua. Hallintamateriaalia siirtyy paljon osapuolelta toiselle, mikä on erittäin työllistävää. Monet muuttuvat asiat linkittyvät toisiinsa digitalisaation myötä, kuten liikenne- ja pysäköintiratkaisut. Kiinteistöt käyttävät paljon energiaa ja sillä voi olla myös merkitystä. Älykäs sähköverkko on varmasti tulossa tulevaisuudessa.

”se kohteen aloitus ja lopetus, asiakkuuden aloitus ja lopetus, joka ottaa kaupallisen kiinteistökohteen hoidettavakseen, on todella työläs, aikaa kuluttava ja riskialtis, sitä on melkein vaikea hinnoitella eli siellä digitalisaatiolla olisi paljon tekemistä.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että digitalisaatio ei poista asiantuntijoita. Heitä tarvitaan edelleenkin. Robotisaation, keinoälyn myötä digitalisaatio tulee varmasti vaikuttamaan pitkällä tähtäimellä työvoiman tarpeeseen. Siivousrobotteja on jo käytössä kiinteistöissä ja siihen digitalisaatio varmasti vaikuttaa. Rakennusten tietomallinnus tulee muuttamaan tehtäväkenttää ja työnteon tapoja. Työ digitalisoituu ja vapauttaa ikään kuin asiantuntijan aivokapasiteettia luovaan asiantuntijatyöhön. Jos joku osaa yhdistää rakennushankkeita ja tilojen käyttöä digitaaliseen maailmaan, niin siitä on kovasti hyötyä.

”...kiinteistö- ja rakentamisalalla digi on, sanotaan noin yleisesti ottaen tullut ja tuloillaan mutta voisi olla enemmänkin läsnä. Sillä voitaisiin tehdä vielä paljon enemmän... ajaa digitalisaatiota eteenpäin paitsi ihan tämmöisissä teknisissä ratkaisuissa vaikkapa rakennusautomaation tai esimerkiksi sensorteknologian kautta.”



Toinen haastateltava kertoi, että rakennuksen ylläpitoon käytetään jo uusinta tekniikkaa, joka on päivittynyt aikaisemmista versioista. IoT lisääntyy ja uusia innovaatioita saattaa tulla. Niin mullistavaa ei ole tulossa, että lamput vaihtuisivat itsestään tai moppi heiluisi itsestään, sanoi eräs haastateltavista. Tarvitsemme edelleen osaavia työntekijöitä. Säädökset muuttuvat ja niitä pitäisi päivittää kentälle.

”se mitä me ja alalla varsinkaan, niin mun mielestä huomioitu, että nämä tekniset järjestelmät ja erilaiset rakennusalan automaatiojärjestelmät, IoT, mitkä tulee, niin se osaamisen päivittäminen tavallaan, että siihen meidän pitää tai tavallaan pysyä sen kehityksen mukana.”

Kiinteistöt kaipaavat edelleen hoitoa, jotta rakennetun omaisuuden arvo ei häviä. Kolmas haastateltava totesi, että kiinteistön-hoitajan työ ei tule olemaan sitä, että menee siivouskärryn kanssa koko päivän paikasta toiseen. Siivooja voi tulevaisuudessa kantaa pientä mökkulaa mukana, joka linkittyy tietojärjestelmään. Järjestelmä tunnistaa sen, kuinka kiinteistö elää ja missä pitää tehdä täydennyksiä tai tarvitaan siivousta. Haastateltavan mukaan kaikkia töitä ei voi ulkoistaa. Niin kauan kuin meillä on tällainen käsite kuin rakennettu ympäristö Suomessa, niin kauan ammattitekkijöille on tilausta ja tarvetta.

”meillä rakennettu ympäristö vaatii jonkinasteista kunnossapitoa, ylläpitoa ja korjaamista, hoivaamista ja hellää huolta, niin se ei mun mielestä häviä mihinkään... kaikki tekeminen ei ainakaan seuraavan kahdenkymmen vuoden aikana muutu virtuaaliseksi.”

”en usko, että esimiestyötä voidaan täysin digitalisoida. Ihmisen täytyy johtaa ihmistä ja kohdata ihmisiä, jotta ihminen voi kokea osana merkityksellistä ketjua.”

## 8 Johtopäätökset

Haastatteluista esiin tulleet osaamistarpeet vaihtelivat sen mukaan, mikä oli yrityksen toimiala. Aineistoa läpi käydessä oli osittain vaikea laittaa heitä samalle viivalle toimialojen erilaisuuden vuoksi. Jokaisella haastateltavalla oli omat osaamistarpeensa ja näkemyksensä heidän oman toimialansa mukaan. Arkkitehti tarvitsee toimitilasuunnittelun puolella tiimiinsä monitieteellistä osaamista, kun taas kehityspäällikkö palvelulinjalla kiinteistöhoidon osaamista.

Teoriaosiossakin tuli esille se, kuinka yhä enemmän tarvitaan toimitilojen suunnittelussa ihmisielen ymmärtämistä. Jokainen ihminen kokee fyysisen ympäristön muutoksen eri tavalla ja se vaatii käyttäjän sitoutumista muutokseen. Työtilojen ja -tapojen muutos on murroksessa tällä hetkellä ja tähän muutosprosessiin tarvitaan yhtä lailla työpsykologian että johtamisen ymmärrystä. Miten löytää keinot saada organisaatiot irti nimetyistä työpisteistä tai tehdä

täysmobiilisia monitilaratkaisuja. Se on haastavaa työtä sekä julkisen puolen kiinteistöalan yrityksessä että myös yksityisessä yrityksessä, jotka tarjoavat toimitilasuunnittelua.

Tutkimuksessa korostui rakennuksen tekninen osaaminen rakennuksen arvon säilymisen kannalta. Teorian mukaan puutteellinen kiinteistön ylläpito voi aiheuttaa omistajalle tarpeettomia kuluja ja lyhentää kiinteistön elinkaarta. Haastateltavien mukaan kiinteistöalalle tulee sellaisia uusia teknisiä ratkaisuja, mitä ei osata vielä tunnistaa. Kaupungistuminen edellyttää yhä enemmän sitä, että rakennuksista täytyy osata pitää huolta. Rakennettu ympäristö vaatii aina jonkinasteista kunnossapitoa, ylläpitoa ja korjaamista. Kiinteistöpalveluyrityksen kehityspäällikkö kertoi, että osaa heidän tehtävistään ohjaa lait ja asetukset ja siten määrää, mitä heidän työntekijänsä saavat tehdä. Työntekijöitä koulutetaan sen mukaan. Hän ei myöskään näe, että mitään mullistavaa olisi tapahtumassa kiinteistö-alalla. Kolme muuta haastattelemani yritystä taas totesi, että kiinteistöalalla pitäisi enemmän huomioida teknisiä järjestelmiä, päivittää niiden osaamista ja pysyä sen kehityksen mukana. Yksinkertaiset manuaaliset vaiheet tullaan korvaamaan robotiikalla tulevaisuudessa.

Kiinteistömanageri näkee taas teknisen osaamisen puutteen Isännöinnin puolella. Isännöinti koettiin alueeksi, johon pitäisi panostaa. Se on asiakkaille tarjottavaa asiantuntijapalvelua, jolloin asiakasosaaminen on myös keskeisessä roolissa. Asioita koordinoidaan monien palveluverkostojen kautta, jolloin vaaditaan merkittävästi enemmän osaamista tiimien johtamistaidossa, verkostojohdamisessa, projektiosaamisessa ja vuorovaikutustaidoissa. Isännöitsijän täytyy tuntea rakennusala ja hallita elinkaariajattelu. Opetushallitus totesi jo vuonna 2001, että kiinteistöjohtamisessa tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän osto- ja talousosaamista sekä kiinteistöjuridiikan tuntemusta. Isännöitsijän tehtävissä korostuu erityisesti viestintätaidot, kun toimitaan monialaisissa verkostoissa. (Opetushallitus 2011, 38.)

Humanistinen osaaminen nousi myös esille isännöinnin kohdalla. Entistä useamman teknisen isännöitsijän, myös hallinnollisen isännöitsijän, pitäisi ymmärtää ihmisiä ja yhteisöjä. Kaikille yhteisöille ei voi myydä samaa, vaan se tarkoittaa monipuolista palvelujen tarjoamista. Pitää ymmärtää, miten eri ihmiset kokevat asioita. Suomeen tulee yhä enemmän ihmisiä eri kulttuureista, jolloin kulttuurien kohtaaminen vaatii ymmärrystä ja osaamista.

Haastateltavat korostivat rakennusten ylläpidon tärkeyttä kaupungistumisen myötä. Kaupungistuminen tulee jatkumaan ja vaatii uusia muotoja kuljetusjärjestelmiin, energiantuotanto- ja siirtojärjestelmiin sekä jätehuoltoprosessiin. Kiinteistöt on tarkoitus pitää hyvässä käytössä ja löytää niille järkevää käyttöä. Silloin kun järkevä kiinteistön käyttö loppuu, on osattava kääntää käyttö johonkin muuhun tai keksiä joku muu soveltuva käyttö. Kaupungit muuttuvat ja elävät niin, että asunnot muuttuvat toimistoiksi ja hotelleiksi riippuen alueen kehityksestä. Arkkitehdin mukaan kiinteistöjen yhteiskäyttöisyys, joustavuus ja muutosjoustavuus korostuu

jatkossakin. Sama työympäristö voi toimia sekä toimistotyötä tekeväälle tietotyöorganisaatiolle että oppilaitokselle. Tämentyyppinen ajattelu eli väliaikaisuus ja yhteiskäyttöisyys liittyvät vahvasti kaupungistumiseen.

Esimiesroolissa olevista hyvistä osaajista on pula kiinteistöalalla, kuten haastatteluissa kävi ilmi. Esimiehenä täytyy omata riittävä määrä empatiaa ja sympatiaa sekä hallita taloutta. Samoin vaaditaan uskottavuutta asiakasrajapinnassa. Esimiehen tulee ymmärtää minkä arvon hän tuottaa asiakkailleen. Ylipäätensä johtamisen valmiudet ovat sellaisia taitoja, joita työelämässä tarvitaan. Sekä teollisuuspalvelujen että kiinteistö- ja toimitilajohtamisen yrityksissä työ on pitkälti asiakkaiden ja henkilöstön johtamista. Haastateltavien mukaan kaivataan lisää koulutusta esimiestäitöihin. Kiinteistöalan tehtävissä asiakas täytyy pystyä vakuuttamaan mahdollisesta hinnan korotuksesta tai työmäärän lisäämisestä kiinteistöhoidon tehtävissä. Asiat pitää osata argumentoida asiakkaan suuntaan ja myös viestiä henkilöstölle. Pitää ymmärtää, että kaikki tekeminen vaikuttaa ja se vaikuttaa asiakkaaseen. Alahuhta (2015, 17) on todennut, että hyvä johtajuus ei eroa siviilielämästä, vaan on samanlaista kaikilla elämänalueilla. Kun on rehellinen ja avoin, se vie pitkälle. Alahuhtan mukaan tunteet saavat näkyä töissä. Jos on huono päivä, sanoo sen ääneen. Hyvä johtaja välittää yrityksen jokaisesta työntekijästä.

Kiinteistö ei ole vain fyysinen rakennus, vaan siihen liittyy hyvin paljon eri työtehtäviä, palvelumuotoja ja palvelujohtamista. On hyvä ymmärtää asiakastarpeita ja osata kuunnella asiakasta. Tuulaniemi (2013, 71) toteaa, että yritysten on ymmärrettävä se todellisuus, missä heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritykset ovat valmiita maksamaan tiloista, mutta yhtä lailla he ovat valmiita maksamaan palvelusta. Kiinteistömanagerin mukaan lisäpalveluiden myynti antaa lisäarvoa. On tärkeää kuunnella asiakasta ja myös toteuttaa hänen toiveitaan. Asiakasymmärryksen ydin on ymmärtää asiakkaan haluja ja tarpeita asiakkaan puolesta. Sen tavoitteena on tuottaa menestyksekkäitä palveluja ja tuotteita sekä kehittää liiketoimintaa vastaamaan paremmin asiakkaan toiveisiin. Yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista liiketoiminnan perusta. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Haastatteluissa tuli ilmi, että kiinteistöalan koulutuksessa olisi tarvetta panostaa enemmän asiakasymmärrykseen, palvelumuotoiluun ja palvelujohtamiseen.

Kaikille haastateltaville suurin yhteinen tekijä oli digitalisaatio sekä digitalisaation tuomat mahdollisuudet kiinteistöalalle. Teoriaosiossa todettiin, kuinka hitaasti digitalisaatio on tullut kiinteistöalalle ja niin myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat sen. Kiinteistömanagerin mielestä kiinteistöala on konservatiivinen ja digitalisaatiossa ollaan jäljessä. Kiinteistöala on perinteinen ja siellä tehdään paljon manuaalista työtä. Digitalisaatio näkyy arkkitehdin mukaan monitilasuunnittelussa, jossa voidaan jo käyttää teknologian suomia mahdollisuuksia, ku-

ten sensoriteknologiaa. Tiettyjä rutiinitehtäviä voidaan jo helpottaa robotiikalla kiinteistön-hoidossa. Kiinteistömanagerin mukaan dokumenttien hallintaan digitalisaatiota kaivataan ki-peästi. Rakennettu ympäristö tarjoaa monia mahdollisuuksia uusien teknologioiden hyödyntä-miseen ja ihmisten arkea helpottamaan. Digiosaamista tullaan tarvitsemaan yhdistämään ra-kennushankkeita ja tilojen käyttöä sekä asiakirjojen hallintaan.

Haastateltavien mukaan hallituksen digitalisaatiokärkihankkeella on vaikutusta kiinteistöalalle ja digiosaajia tarvitaan tulevaisuudessa. Kiinteistöalalla tekniikan suomaa mahdollisuuksia tu-lee hyödyntää, mutta samalla muistaa ihmisen tuottama palvelu ihmiselle. Palvelukokemusta ja ihmisen läsnäoloroolia ei pidä unohtaa kokonaan. Kiinteistöala on työvoimavaltainen ala, varsinkin kiinteistöpalvelualan yrityksissä tehdään paljon fyysistä työtä, ja kaikkia ei pystytä robotiikalla korvaamaan.

Tämä tutkimus osoitti sen, että on hyvä tietää monesta osaamisen alueesta vähän, mutta on alueita, joita pitäisi tuntea ja osata syvemmin. Pintapuolinen ymmärtäminen tiettyyn rajaan asti on riittävä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että rakennuksen elinkaaren vaiheet ovat elintärkeitä ja jokaisessa elinkaaren vaiheessa tarvitaan osaamista. Rakennuksen elinkaari on kuitenkin rakennuksesta riippuen 20-100 vuotta. Leveälahti & Järvinen (2009, 78) toteaa rakennus- ja kiinteistöalan taustaselvityksessä, että kiinteistöalaan kuuluu lukuisa määrä hyvin erityyppistä osaamista ja vaativia ammattialoja, joiden osaamistarpeita ei vält-tämättä saada esille. Osaamistarpeiden ennakointimallit käsitellään liian yleisellä tasolla ja yhdistellään eri alojen kehityspiirteitä. Haastatteluissa nousi esille sama asia, että kaikkea ei pidä eikä voi osata. Mitä enemmän osaa asioista keskustella, kysyä asiantuntijoilta ja kolle-goilta, sitä paremmin pystyy omaa työtään tekemään. Jos on myyntisuuntautunut ihminen, hänen täytyy ymmärtää kiinteistöjä ja pystyä kommunikoimaan itsenäisesti asiakasrajapin-nassa.

Hankijoen (2016, 11) mukaan kiinteistö- ja rakentamisalalla tulisi panostaa kehittämishank-keiden johtamisen osaamiseen. Koulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota liiketoimintaosaami-seen, liiketoiminnan johtamiseen ja liiketoimintaan liittyvään ymmärrykseen. Kiinteistö-manageri totesi, että erityisesti kiinteistöjen vuokrauspuolella on oleellista ymmärtää talou-dellista osaamista. Mitä yritykset ovat, mitä ne tekevät ja mihin ne tarvitsevat tiloja. Mistä raha tulee toimialasta riippumatta ja minkälainen kulurakenne yrityksillä on. Mitä enemmän sitä ymmärtää, sen parempi. Kiinteistöpalvelun yrityksen koulutuksesta vastaava asiantuntija totesi, että kiinteistöalan koulutus on muuttunut. Erityisesti toimitilajohtamisen painopiste-alueet eli facility management on vaikea tunnistaa nykyisestä koulutustarjonnasta. Viimeisen viiden vuoden aikana on ajettu alas nimenomaan toimitilajohtamisen osaamista. Kiinteistö-managerin mukaan kiinteistöalalle yleisesti on haastavaa löytää osaavia, sopivia henkilöitä

tekniseen isännöintiin, jotka ymmärtäisivät riittävästi rakennuksesta, talotekniikasta ja pystyisivät myös sujuvasti kommunikoimaan ihmisten kanssa ja olemaan uskottavia.

Haastateltujen yritysten mukaan on havaittavissa, että osaaminen lokeroituu entistä enemmän. Pitää erikoistua ja ymmärtää, että tarpeet muuttuvat jatkossa entistä enemmän. Kiinteistömanagerin mukaan yleinen tietämys ei ainoastaan riitä, mutta onko se koulutuksen vai sen jälkeisen suuntautumisen tehtävä. Tuleeko oppi käytännössä ja kuinka pitkälle koulu voi antaa erikoisvalmiuksia. Haastateltavien mukaan kiinteistöalan työllisyysnäkökymät ovat erittäin positiiviset ja nähdään, että alalla riittää töitä tulevaisuudessakin. Työn tekemisen tavat muuttuvat ja koko ajan rakennetaan uusia toimitiloja sekä vanhoille kiinteistöille etsitään uusia käyttötapoja.

Kehitysehdotus kiinteistöalan koulutuksen kehittämiseen on lisätä opetusta digitalisaation kehityksen myötä digiosaamiseen sekä asiakasymmärrykseen, esimiestyöhön ja tekniseen osaamiseen. Tradenomikoulutukseen kuuluu pakollinen jakso palvelumuotoilua ja organisaatiojohtamista. Täydentävien opintojen opintojaksot ovat koottu niin, että asiakasymmärrys tarjotaan asiakaslähtöisessä ja digitaalisen liiketoiminnan opintopolussa. Kiinteistöalan opintopolulle voisi myös yhdistää mahdollisuuden ottaa asiakkuuksien johtamisen opintojakson. Lisäksi pieni katsaus rakennusten tekniseen puoleen olisi kaikille kiinteistöalaa opiskeleville tarpeellista alan yleissivistystä.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön lähtökohtana on kiinteistöalan koulutuksen kehittäminen. Tarkoituksena on kehittää kolmen ammattikorkeakoulun (3AMK) eli Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian kiinteistöalan koulutusta. Yhteiskunnalliset muutokset tuovat myös haasteita koulutukselle. Näihin muutoksiin ja vielä tunnistamattomiin osaamistarpeisiin 3AMK etsii yhdessä uusia koulutusratkaisuja. Opetushallitus (2011, 35) on todennut, että ammattikorkeakoulujen tulisi erikoistua ja niiden koulutusohjelmia tulisi selkeyttää. 3AMK korkeakoulut ovat keskittäneet syventäviä opintoja ja erikoistuneet; Haaga-Heliassa on liiketaloutta ja isännöintiä, Laureassa toimitalojohdaminen ja Metropolissa tekniikka. Opiskelijat voivat suorittaa opintopisteitä näissä korkeakouluissa ja näin ollen vapaasti liikkua korkeakoulujen välillä.

Tutkittua tietoa tätä opinnäytetyötä varten oli vaikea löytää. Kansallisomaisuuden rakentaminen, hallinta ja kehittäminen vaatisivat panostusta myös perustutkimukseen. Suomen Akatemian (2004, 8-15) mukaan Suomessa alan tutkimusta tehdään vähän ja siihen liittyy monia erityispiirteitä. Tutkimus keskittyy lähinnä soveltavaan tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Kiin-

teistöalan yhteiskunnallisesti merkittävä rooli tarvitsee myös perustutkimusta ja vaikuttaa siten osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksen teoriaosuuteen on kuitenkin löytynyt riittävästi asianmukaisia lähteitä, joiden avulla voidaan tehdä ristiinvertauksia johtopäätöksissä.

Opinnäytetyön teoriaosuutta oli haastava kirjoittaa. Kiinteistöalan sisällä ei olla edes yksimielisiä omista käsitteistä ja se teki vaikeaksi käsitellä kiinteistöalaa yksiselitteisesti. Teoriaosuuksessa pyrin selvittämään näitä eroja. Tässä työssä tutkimuksen rajauksella oli merkittävä arvonsa, koska kiinteistöala on niin laaja. Vielä suppeammalla rajauksella olisi voitu helpottaa tutkimuksen tekemistä ja siten saada syvällisempi tutkimus osaamistarpeista.

Tutkimuksen toteutuksen toinen tekijä oli haastattelu, jossa tiedonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua. Ensimmäinen haastattelu meni opetteluun piikkiin, mutta jokaisesta haastattelusta sai jotain uutta seuraavaan haastatteluun. Haastatteluista tuli mielenkiintoisia keskusteluja ja antoisa opintomatka kiinteistöalalle. Haastateltavat olivat kokeneita kiinteistöalan asiantuntijoita ja heillä oli monipuolinen näkemys alasta. Siten tutkimukseen saatiin todennukainen kuva osaamistarpeista ja tulevaisuuden näkymistä. Vastaukset ovat henkilöiden omia ajatuksia ja siten niistä ei voi tehdä yleistyksiä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella on kuitenkin pystytty tekemään johtopäätöksiä ja yhteys teoriaan on löytynyt johtopäätösosiossa.

Haastatteluihin valikoitui pelkästään kiinteistöjohtamisen ja kiinteistön ylläpidon kaltaisia yrityksiä ja siten aineistoa voidaan arvostella. Tiedonkeruuta olisi voinut tehdä myös kauppakeskuksesta vastaavien henkilöiden tai jonkun muun kiinteistökohteen kanssa. Jos haastatteluja olisi ollut mahdollista tehdä enemmän ja eri kiinteistöalan toimijoiden kanssa, olisi tulokset voineet poiketa tästä. Juridinen elinkaari tai taloudellinen elinkaari, jotka jäivät tässä opinnäytetyössä käsittelemättä, voisi tuoda oman näkökulmansa tutkimukseen. Rakennetussa ympäristössä on paljon säädöksiä, lakeja ja asetuksia. Kiinteistöalalla näiden osa-alueiden osamista tarvitaan ja niitä pitää myös ymmärtää työskennellessään alalla.

”Rakennettu ympäristömme  
määrittää elämän puitteet  
vuosikymmeniksi eteenpäin.  
Sitä kehittämään tarvitaan  
kaikki palveluiden käyttäjät,  
alan toimijat ja päätöksentekijät.”  
(Vehmaskoski 2013, 4)

## Lähteet

### Painetut lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uud.painos. Riika: InPrint.

Alexander, K. 1993. Facilities Management. London & New York: Taylor and Francis.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY.

Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. 1.-3. painos. Vantaa: Hansaprint.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kallberg, K. 2009. Aiemman osaamisen tunnustamisen lähtökohtia ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Haltia, P. & Jaakkola, R. (toim.) Osaaminen esiin. Näkökulmia tunnustamiseen ja tunnustamiseen. Helsinki: Edita.

Leväinen, K. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J & Nikander, P & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Siikala, J. Kiinteistöpidosta kiinteistöliiketoimintaan. 2000. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy.

Vischer, J.C. 2012. User Empowerment in Workspace Change. Teoksessa Finch, E. (Ed.) Facilities Change Management. Blackwell Publishing Ltd.

## Sähköiset lähteet

3AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.10.2017. <https://www.laurea.fi/laurea/laurea-organisaationa/3amk>

Ammattinetti. 2017. Viitattu 9.10.2017. [http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/27\\_artikkeli;jsessionid=0644A87054](http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/27_artikkeli;jsessionid=0644A87054)

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta liiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 2.12.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Atkin, B & Brooks, A. 2014. Total Facilities Management. Viitattu 8.10.2017. <https://ebook-central.proquest.com/lib/Laurea/reader.action?docID=1895527>

Browne, C & Wheeler, D. 2006. Journal of facilities management. Viitattu 11.10.2017. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/218929170/fulltextPDF/D72F5EE56BBA4E4CPQ/4?accountid=12003>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Digitalisaatio on mahdollisuus, ei uhka. Viitattu 26.10.2017. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2017/09/05/digitalisaatio-on-mahdollisuus-ei-uhka/>

Hanhijoki, I. Honkasalo, R. Nyssölä, K. Savioja, H. Taipale-Lehto, U. Vepsäläinen J. & Anttila, J. 2016. Ennakoinnin koontikatsaus. Osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointituloksia. Viitattu 2.12.2017. [http://www.oph.fi/download/180544\\_Ennakoinnin\\_koontikatsaus.pdf](http://www.oph.fi/download/180544_Ennakoinnin_koontikatsaus.pdf)

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 20.10.2017. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heinonen, S. Asumisen ja työn muutos, digitalisaation vaikutukset. Viitattu 2.11.2017. [https://www.uudenmaanliitto.fi/files/18872/Sirkka\\_Heinonen\\_-\\_Asumisen\\_ja\\_tyon\\_muutos\\_digitalisaation\\_vaikutukset.pdf](https://www.uudenmaanliitto.fi/files/18872/Sirkka_Heinonen_-_Asumisen_ja_tyon_muutos_digitalisaation_vaikutukset.pdf)

Hyyppä, H. Rakennus- ja kiinteistöalan tulevaisuuden näkymiä. Viitattu 4.10.2017. [http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Tekniikka\\_ja\\_liikenne/Raksa/met\\_rakennusalan\\_tulevaisuudennakymia\\_web-1.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Tekniikka_ja_liikenne/Raksa/met_rakennusalan_tulevaisuudennakymia_web-1.pdf)

Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. Laitos. 2012. Viitattu 11.10.2017. <http://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>

Laakso, L. 2003. Kiinteistöjen teknisen elinkaaren hallinta. Viitattu 9.10.2017. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK040602.pdf>

Laurea Facts & Figures. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.10.2017. <https://www.laurea.fi/en/document/Documents/Laurea-facts-figures-interactive.pdf>

Leveälähti, S. & Järvinen, J. 2009. Rakennus- ja kiinteistöalan taustaselvitys. Viitattu 2.12.2017. [http://www.oph.fi/download/138583\\_Kiinteisto\\_ja\\_rakennusalan\\_selvitys\\_fi\\_nal\\_23\\_11\\_2009.pdf](http://www.oph.fi/download/138583_Kiinteisto_ja_rakennusalan_selvitys_fi_nal_23_11_2009.pdf)

Lith, P. 2017. Kiinteistöala Suomen Kansantaloudessa. Raportti kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista 2016-2017. Viitattu 8.1.2017. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyöntajat/app/uploads/2017/04/20142343/kiinteistoala-kansantaloudessa-2017-yhteenveto\\_lith.doc.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyöntajat/app/uploads/2017/04/20142343/kiinteistoala-kansantaloudessa-2017-yhteenveto_lith.doc.pdf)

Loikkanen, H.A. & Laakso, S. 2016. Tiivistävä kaupunkikehitys - Tuottavuuden ja hyvinvoinnin kasvun perusta. Julkaisusarja 5. Viitattu 8.12.2017. [http://www.kaupunkitutkimusta.fi/wp-content/uploads/2016/02/Tiivistyva%CA4-kaupunkikehitys-TTTS\\_5.pdf](http://www.kaupunkitutkimusta.fi/wp-content/uploads/2016/02/Tiivistyva%CA4-kaupunkikehitys-TTTS_5.pdf)



Oakland, J. S. & Tanner, S. 2007. Successful change management. Total Quality Management & Business Excellence, 18:1-2, 1-19. Viitattu 30.9.2017.  
<http://www.tandfonline.com/nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1080/14783360601042890?needAccess=true>

Opetushallitus. 2011. Kiinteistö- ja rakentamisan osaamistarveraportti. Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE) -projekti. Viitattu 2.12.2017.  
[http://www.oph.fi/download/137296\\_Kiinteisto-ja\\_rakentamisan\\_osaamistarveraportti\\_U.pdf](http://www.oph.fi/download/137296_Kiinteisto-ja_rakentamisan_osaamistarveraportti_U.pdf)

Pekkanen, J. Rakennettu ympäristömme 2025. Viitattu 4.10.2017. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK140701.pdf>

Poikela, S. (toim.) 2002. Ongelmaperustainen pedagogiikka. Teoriaa ja käytäntöjä. Viitattu 8.12.2017. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen\\_pedagogiikka\\_2002.pdf?sequence=1#page=54](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen_pedagogiikka_2002.pdf?sequence=1#page=54)

Puhto, J. 2016. Digitaalisuuden nykytila ja kehityssuunnat kiinteistö- ja rakennusalalla. Viitattu 13.11.2017. [http://www.tut.fi/cs/groups/public\\_news/@l102/@news/@p/documents/liit/x156444.pdf](http://www.tut.fi/cs/groups/public_news/@l102/@news/@p/documents/liit/x156444.pdf)

Pulakka, S & Heimonen, I & Junnonen, J-M & Vuolle, M. 2007. Talotekniikan elinkaarikustannukset. Viitattu 9.10.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2409.pdf>

RAKLI. 2017. Viitattu 1.10.2017. <http://www.rakli.fi/>

RAKLI. Työympäristöt. Viitattu 30.11. 2017. <http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>

RAKLI tilaa elämälle. 2014. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. Viitattu 4.10.2017. [http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014\\_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys\\_netires.pdf](http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys_netires.pdf)

ROTI. 2017. Rakennetun omaisuuden tila 2017. Viitattu 4.12.2017. <http://roti.fi/wp-content/uploads/2015/12/ROTI-2017-raportti.pdf>

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-2. painos. Viitattu 19.10.2017 <https://www-elliblibrary-com.nelli.laurea.fi/book/951-0-31618-0>

SolidHouse magazine. Hallituksen kärkihanke digitalisoi kiinteistö- ja rakennusala. Viitattu 2.11.2017. <https://solidhousemagazine.fi/hallituksen-karkihanke/>

Suomen Akatemian julkaisuja 1/04. 2004. Rakennus- ja kiinteistöalan perustutkimuksen haasteet. Rakennusyhdistyöryhmän raportti. Viitattu 3.12.2017. [http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/1\\_04-rakennustyoryhman-raportti.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/1_04-rakennustyoryhman-raportti.pdf)

Tiihonen, A. 2016. Tieto & Trendit. Kaupungistuminen etenee - löytyykö kaikille sopiva asunto? Viitattu 2.11.2017. [http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/177/#\\_ga=2.173734563.1057148953.1509638152-1071790285.1507118621](http://tietotrendit.stat.fi/mag/mag/article/177/#_ga=2.173734563.1057148953.1509638152-1071790285.1507118621)

Toiminen, R. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta. Viitattu 4.10.2017. [https://media.sitra.fi/2017/05/31114649/va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88\\_tulevaisuudesta\\_FINAL.pdf](https://media.sitra.fi/2017/05/31114649/va%CC%88la%CC%88hdyksia%CC%88_tulevaisuudesta_FINAL.pdf)

Vehmaskoski, T. 2013. Rakennetun omaisuuden tila 2013. Viitattu 29.11.2017. [http://roti.web31.neutech.fi/wp-content/uploads/2015/12/ROTI\\_2013\\_SIVUT.pdf](http://roti.web31.neutech.fi/wp-content/uploads/2015/12/ROTI_2013_SIVUT.pdf)

Ympäristöministeriö. 2016. Kärkihanke digitalisoi kiinteistö- ja rakentamisan. Viitattu 2.11.2017. [http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Karkihanke\\_digitalisoi\\_kiinteisto\\_ja\\_rak%2839706%29](http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Karkihanke_digitalisoi_kiinteisto_ja_rak%2839706%29)

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
Kuvio 2: Rakennuksen elinkaaret (Leväinen 2013, 180).....	8
Kuvio 3: Toimitilapalvelujen jaottelu (Leväinen 2013, 47).....	11
Kuvio 4: Osaamistarpeet.....	21

## Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavien taustat .....	19
---	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	37
-------------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Taustatiedot:

1. Koulutus kiinteistöalalle?
2. Kuinka kauan olet ollut kiinteistöalalla?
3. Aikaisemmat työtehtävät kiinteistöalalla?
4. Oletko johtavassa asemassa ja onko sinulla alaisia?
5. Millä ammattinimekkeillä he työskentelevät?

### Työ:

6. Mitkä ovat sinun työtehtäväsi nyt?
7. Mitä kiinteistöalan tehtäviä teidän yksikkö tuottaa?
8. Missä työyksiköissä on pulaa osaavista tekijöistä?

### Osaaminen:

9. Mitä osaamista kiinteistöala tarvitsee nyt, onko osaajia riittävästi?
10. Mitä tietoja ja taitoja työntekijöiltä tällä hetkellä työssä edellytetään?
11. Mikä osaaminen tulevaisuudessa työntekijöillä korostuu?
12. Minkälaista osaamista kiinteistö tarvitsee sen ylläpitoon?

### Kiinteistöalan tulevaisuus:

17. Miten sinä ymmärrät kiinteistöalan?
13. Miten näet hallituksen kärkihankkeiden vaikutuksen teidän toiminnassa? Linkittykö jotkut osa-alueet vahvasti toisiinsa?
14. Miten näet digitalisaation vaikutukset kiinteistöalalle?
15. Miten näet kaupungistumisen vaikuttavan kiinteistöalan tulevaisuuteen?
16. Minkälaisena näet kiinteistöalan tulevaisuuden, minkälaiseen osaamistarpeisiin se tulee kohdistumaan, näkykö muutosta?